

Technická univerzita v Liberci

Hospodářská fakulta

Studijní program: M6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

**VNÍMÁNÍ IMAGE PRODEJNY MEZINÁRODNÍHO MALOOBCHODNÍHO  
ŘETĚZCE IKEA ZÁKAZNÍKY A MANAGEMENTEM NA ČESKÉM TRHU**

**STORE IMAGE PERCEPTION OF THE INTERNATIONAL RETAIL CHAIN IKEA  
BY CUSTOMERS AND MANAGEMENT IN THE CZECH MARKET**

**DP-PE-KMG-2008-42**

**JIŘÍ VOJTĚCH**

Vedoucí práce: Ing. Jozefína Simová, Ph.D. (Katedra marketingu)

Konzultant: Miroslava Kučerová (Manager IKEA)

Počet stran: 77

Počet příloh: 8

Datum odevzdání: 09.05. 2008

## **PROHLÁŠENÍ**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 09.05. 2008

Podpis: Jiří Vojtěch

## **PODĚKOVÁNÍ**

Autor této práce mnohokrát děkuje vedoucí své diplomové práce Ing. Jozefíně Simové, Ph.D. za veškerou pomoc při psaní této práce a příkladnou spolupráci.

Dále by autor také rád poděkoval nejbližším rodinným příslušníkům za vytrvalou podporu při psaní této práce.

## RESUMÉ

Autor této diplomové práce se snažil nalézt zajímavé téma z oblasti maloobchodu, kterému doposud nebylo v akademické literatuře věnováno mnoho pozornosti, a pomocí výzkumu dospět k závěrům a doporučením, která by mohla být užitečná pro management zkoumaného mezinárodního maloobchodního řetězce IKEA. Tímto tématem se stalo vnímání image prodejny mezinárodního maloobchodního řetězce IKEA na hostitelském trhu v ČR jak z pohledu managementu, tak i samotných zákazníků vybrané prodejny. Výsledky provedeného výzkumu prokázaly, že zákazníci v České republice mají všeobecně velmi pozitivní vztah ke všem zvoleným dimenzím image prodejny IKEA i ke společnosti jako takové. Manageři prodejny IKEA v Praze na Černém mostě hodnotí stanovené dimenze image prodejny celkově ještě pozitivněji než zákazníci, provedený výzkum navíc poukázal na existenci významné mezery ve vnímání image prodejny mezi managementem a samotnými zákazníky. Tato práce také prokázala, že existuje statisticky významný rozdíl mezi tím, jak zákazníci vnímají stanovené hmatatelné (produkt a prostředí v prodejně) a nehmatatelné (servis a charakter/pověst) dimenze image prodejny a že hmatatelné dimenze image prodejny IKEA jsou zákazníky vnímány pozitivněji než nehmatatelné.

## **ABSTRACT**

The author of this thesis strived to find an interesting topic from the retail sector which has not been investigated much in the academic literature and with the help of the conducted research to reach the conclusions and recommendations which could be beneficial for the management of the examined international retail chain IKEA. The chosen topic is the perception of the store image of the international retail chain IKEA in the host market in the Czech Republic by both the managerial and customers' point of view. The results of the conducted research proved that the Czech customers have generally a very positive relationship both towards all the chosen dimensions of the IKEA store image and to the company on its own. Managers of the examined IKEA store evaluated the chosen store image dimensions generally even more positively than their customers. Moreover, the conducted research found that there is a significant gap in the store image perception between the management and the actual IKEA customers. This thesis also demonstrated that there is a statistically significant difference between how customers perceive the chosen tangible (product and store environment) and intangible (service and character/reputation) store image dimensions and that the tangible IKEA store image dimensions are perceived more positively by the customers than the intangible ones.

## **SEZNAM KLÍČOVÝCH SLOV (LIST OF KEY WORDS)**

Mezinárodní marketing, maloobchod, internacionalizace maloobchodu, vnímání image prodejny, mezinárodní maloobchodní řetězec IKEA, zákazníci IKEA, management IKEA, hostitelský trh v ČR, měření image prodejen, hmatatelné dimenze image prodejny, nehmatatelné dimenze image prodejny, kvantitativní výzkum, dotazník, statistický program SPSS

International marketing, retail, retail internationalisation, store image perception, international retail chain IKEA, customers of IKEA, management of IKEA, host market in the Czech Republic, measurement of store image, tangible store image dimensions, intangible store image dimensions, quantitative research, questionnaire, statistical program SPSS

## OBSAH

|  |    |
|--|----|
| RESUMÉ.....  | 6  |
| ABSTRACT .....   | 7  |
| SEZNAM KLÍČOVÝCH SLOV .....  | 8  |
| SEZNAM TABULEK.....  | 11 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ .....   | 11 |
| <b>Kapitola 1 (ÚVOD)</b> .....   | 12 |
| 1. Úvod do tématu diplomové práce .....  | 12 |
| 1.1 Diskuze problému .....   | 13 |
| 1.2 Cíle práce .....   | 15 |
| <b>Kapitola 2 (TEORETICKÁ ČÁST)</b> .....  | 16 |
| 2.1 Internacionalizace firem .....   | 16 |
| 2.1.1 Tradiční teorie internacionalizace firem.....                                | 16 |
| 2.1.2 Globální versus multinacionální strategie (standardizace či adaptace?) ..... | 17 |
| 2.2 Internacionalizace maloobchodu.....  | 18 |
| 2.2.1 Specifika internacionalizace v maloobchodu.....                              | 18 |
| 2.2.2 Teorie věnované internacionalizaci maloobchodních firem .....                | 19 |
| 2.2.3 Motivy pro maloobchodní internacionalizaci .....                             | 20 |
| 2.2.4 Strategie vstupu specifické pro maloobchody .....                            | 21 |
| 2.2.5 Strategický přístup v maloobchodní internacionalizaci.....                   | 21 |
| 2.3 Image prodejny .....   | 22 |
| 2.3.1 Definice image prodejny .....  | 23 |
| 2.3.2 Různé pohledy na image prodejny .....  | 24 |
| 2.3.3 Určující faktory image prodejny .....  | 25 |
| 2.3.4 Mezinárodní transfer image prodejny .....                                    | 26 |
| 2.3.5 Vnímaní image prodejny managementem.....                                     | 27 |
| 2.3.6 Měření image prodejny .....  | 29 |
| 2.4 Shrnutí nejdůležitějších sekundárních zdrojů .....                             | 31 |
| 2.5 Stanovení hypotéz .....  | 32 |
| <b>Kapitola 3 (PŘEDMĚT PRÁCE – IKEA)</b> .....                                     | 34 |
| 3.1 Výběr maloobchodního řetězce: IKEA .....                                       | 34 |
| 3.2 Případová studie - IKEA.....   | 35 |
| 3.3 Volba prodejny na hostitelském trhu v ČR.....                                  | 38 |
| <b>Kapitola 4 (KONCEPCE A METODOLOGIE VÝZKUMU)</b> .....                           | 39 |
| 4.1 Koncepční model autora.....  | 39 |
| 4.2 Proces zpracování výzkumu .....  | 40 |
| 4.3 Filosofie výzkumu.....   | 41 |
| 4.4 Přístup k výzkumu.....   | 42 |
| 4.5 Návrh procesu výzkumu.....   | 43 |
| 4.6 Strategie výzkumu.....   | 44 |
| 4.7 Metoda výzkumu.....  | 45 |
| 4.8 Výběr otázek pro získání informací potřebných k dosažení cílů práce .....      | 46 |
| 4.9 Metoda sběru dat - dotazník.....   | 49 |
| 4.9.1 Rozvržení dotazníku.....   | 50 |

|  |               |
|--|---------------|
| 4.10 Pilotní studie .....  | 50            |
| 4.11 Vzorek respondentů.....   | 51            |
| 4.12 Čas a místo.....  | 52            |
| 4.13 Metody vyhodnocení dat .....  | 52            |
| 4.14 Posouzení zvolené metodologie z hlediska věrohodnosti, validity a opakovatelnosti ..... | 53            |
| <b>Kapitola 5 (SHRnutí A INTERPRETACE HLAVNÍCH VÝSLEDKŮ VÝZKUMU) .....</b>                   | <b>55</b>     |
| 5.1 Deskriptivní statistika.....   | 55            |
| 5.1.1 Profilové charakteristiky respondentů z řad zákazníků IKEA .....                       | 55            |
| 5.1.2 Deskriptivní statistika odpovědí zákazníků na hostitelském trhu .....                  | 57            |
| 5.1.3 Deskriptivní statistika odpovědí managerů prodejny IKEA na hostitelském trhu .....     | 58            |
| 5.2 Testování spolehlivosti odpovědí v první části dotazníku.....                            | 60            |
| 5.3 Testování stanovených hypotéz .....  | 63            |
| 5.3.1 Výsledky testování stanovených hypotéz.....  | 64            |
| <b>Kapitola 6 (NÁVRH DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT FIRMY IKEA) .....</b>                         | <b>68</b>     |
| 6.1 Doporučení a návrhy pro management IKEA.....   | 68            |
| <b>Kapitola 7 (ZÁVĚR) .....</b>  | <b>70</b>     |
| 7.1 Stručné shrnutí výsledků práce .....   | 70            |
| 7.2 Teoretické přínosy práce .....   | 71            |
| 7.3 Omezení práce a doporučení pro možný budoucí výzkum.....                                 | 71            |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>   | <b>73</b>     |
| <b>PŘÍLOHY .....</b>   | <b>I-XIII</b> |



## SEZNAM TABULEK

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabulka č. 1:</b> Celosvětový růst IKEA – obrat v milionech euro a počet prodejen .....                                      | 39 |
| <b>Tabulka č. 2:</b> Rozdíly ve vnímání důležitosti stanovených dimenzí image prodejny IKEA mezi managementem a zákazníky ..... | 60 |
| <b>Tabulka č. 3:</b> Testování spolehlivosti odpovědí - nově získané proměnné .....   | 63 |
| <b>Tabulka č. 4:</b> Výsledky provedeného One-Sample T-Testu .....  | 66 |
| <b>Tabulka č. 5:</b> Deskriptivní statistika – stanovené hmatatelné/nehmatatelné dimenze .....                                  | 67 |
| <b>Tabulka č. 6:</b> Výsledky Paired-Samples T-testu .....  | 67 |

## SEZNAM OBRÁZKŮ

|   |    |
|---|----|
| <b>Obrázek 1:</b> Autorův vlastní koncepční model (hostitelský trh v ČR)..... | 40 |
| <b>Obrázek 2:</b> Proces zpracování výzkumu .....                             | 41 |

## Kapitola 1

### ÚVOD

---

*Tato kapitola stručně uvádí diplomovou práci jako celek a poskytuje všeobecný přehled o tématu. Dále rozebírá výzkumný problém a mezery ve stávajícím výzkumu. Nakonec jsou prezentovány cíle této diplomové práce.*

---

#### 1. Úvod do tématu diplomové práce

V posledním půlstoletí bylo odvětví maloobchodu ovlivněno dvěma hlavními směry vývoje; prvním z těchto trendů je mohutný posun vlivu z rukou výrobců k maloobchodníkům; druhým směrem je pak rapidní vlna procesu internacionalizace, která dramaticky mění strukturu odvětví.

Rostoucí nadvláda maloobchodníků a posun vlivu od výrobců k maloobchodu vyvrcholila strmým rozvojem odvětví. Maloobchodníci již nejsou v područí výrobců, jelikož nyní získali silné postavení vůči výrobcům i velkoobchodům tím, že převzali z velké části nebo úplně kontrolu nad svým marketingovým mixem. (McGoldrick 2002, str. 2-5)

Pommering (1979, v McGoldrick 2002, str. 2) líčí změnu ve vlivu distribučních kanálů následovně: v 50. letech byla primárně důležitá nabídka a výroba kvůli celkovému nedostatku. V 60. letech se pozornost kvůli intenzivnější konkurenci přesunula směrem k marketingovým aktivitám a rozvoji značek. V 70. letech přebíral marketingové funkce postupně koncentrovaný a mocný maloobchodní sektor. Následně se maloobchody staly největšími zákazníky výrobců a odebraly jim vyjednávací moc. Trend oslabení moci výrobců a velkoobchodů oproti maloobchodům nadále pokračuje spolu s následným postoupením moci malých maloobchodů směrem k větším řetězcům. (McGoldrick 2002, str. 2-5)

Globalizace je dominantní trend ve světovém hospodářství, nastartovaný otevřením globálních trhů, umožňující obrovské množství nových příležitostí mezinárodního

marketingu výrobků a služeb. Nevyhnutelným důsledkem globalizace ve světové ekonomice byla rychlá vlna internacionalizace firem, což je proces zahrnující přesouvání operací firmy z jejího domácího trhu na trh zahraniční (Javalgi a kol. 2003). Existuje mnoho motivů, jako například hledání nových trhů, zdrojů a výnosů z rozsahu (Dawson 2001), které motivovaly a stále motivují firmy k internacionalizaci. Maloobchody samozřejmě následovaly tento trend, některé maloobchodní řetězce operují na zahraničních trzích již mnoho let, což vedlo k rozsáhlé pozornosti akademického výzkumu související s internacionalizačním procesem maloobchodních firem.

V globálním měřítku je maloobchodní sektor jedním z nejrychleji rostoucích, maloobchodní trh dosahuje meziročního růstu o 5,8% a v roce 2006 dosáhl hodnoty 9.969,5 miliardy USD. Předpokládá se, že tento trend bude pokračovat i v budoucnosti. Předpovědi uvádí, že v roce 2011 bude mít maloobchodní sektor hodnotu 13.162,5 miliardy USD v globálním měřítku, což značí růst o 31% od roku 2006. (Datamonitor, 2006)

V důsledku rostoucí internacionalizace v oblasti maloobchodu je v rámci akademického výzkumu věnována zvýšená pozornost důležité problematice, kterou je image prodejny v rámci maloobchodní internacionalizace. Image maloobchodní prodejny je její celková podoba, vnímaná cílovými zákazníky (Samli a kol. 1998) a konstantně představuje výzvu pro maloobchodní firmy, zejména kvůli tradičním nesrovnalostem ve vnímání image prodejny ze strany firmy a ze strany zákazníků (Parasuraman a kol. 1985). Tato problematika stahuje určitou pozornost akademické veřejnosti a o rozdílech ve vnímání image prodejny mezi zákazníky a představiteli dané společnosti bude pojednáno i v této práci.

## **1.1 Diskuze problému**

Většina akademické literatury pojednávající o problematice tvorby a vnímání celkové koncepce (dále jen image) fyzických prodejen maloobchodních řetězců je zkoumána z pohledu domácího trhu. Autoři srovnávají celkovou image různých maloobchodních

řetězců a jsou vytvořeny tzv. mapy vnímání, které znázorňují srovnání vnímání různých atributů obchodu jako jsou například cena, kvalita produktů, servis atd. (Burstiner, 1974 v McGoldrick, 2002, str. 200). Zbývající výzkum z pohledu domácího trhu je věnován buď vnímání image jedné prodejny, anebo více prodejen patřícím jednomu domácímu maloobchodnímu řetězci (Marcus, 1972, v McGoldrick, 2002, str. 201). Relativně málo pozornosti je však v literatuře, zabývající se maloobchodem, věnováno vnímání image fyzických prodejen u jednotlivých maloobchodních řetězců v mezinárodním kontextu – na hostitelském trhu (s výjimkou např. následujících autorů McGoldrick a Ho (1992), McGoldrick (1998), Burt a Carralero-Encinas (2000) či Burt a Mavrommatis (2005)).

Díky relativně omezenému existujícímu výzkumu v oblasti vnímání image prodejen obchodních řetězců v mezinárodním měřítku je nutné se výzkumu v této oblasti věnovat. Ve spojení s neustálou internacionalizací maloobchodu je zřejmé, že je třeba tuto vědomostní mezeru zaplňovat výzkumem jak z hlediska jeho teoretických, tak zejména praktických přínosů. Burt a Mavrommatis (2006, str. 395) a Burt a Carralero-Encinas (2000, str. 433) píší, že vnímání image fyzických prodejen maloobchodních řetězců je zajímavá oblast výzkumu, protože se jedná o důležitou součást vývoje maloobchodní značky, která je zdrojem konkurenční výhody daného maloobchodního řetězce.

Dále můžeme konstatovat, že většina existující literatury zkoumá vnímání image prodejen pouze z hlediska zákazníka a že pouze velmi málo autorů doposud řešilo daný problém také z pohledu samotných manažerů jednotlivých prodejen (s výjimkou např. Samli a kol., 1998 či Birtwistle a kol., 1999). Samli a kol. (1998) tvrdí, že úspěch maloobchodníka záleží na tom, jak realisticky vidí sebe samého a jak pečlivě zkoumá trh kvůli lepšímu porozumění svých zákazníků a jejich potřeb. Proto se autor domnívá, že bude přínosné z hlediska jak teoretického, tak zejména praktického přínosu práce, v dané oblasti maloobchodu také zkoumat, zda existuje rozdíl ve vnímání image fyzické prodejny mezinárodního maloobchodního řetězce mezi jejími manažery a zákazníky.

Cílem manažerů v oblasti mezinárodního maloobchodu je vyvinout, dosáhnout a udržovat žádoucí image jejich prodejen na hostitelských trzích tím, že na nich začlení jak

hmatatelné aspekty image prodejen (např. produkt či prostředí uvnitř prodejny), tak i nehmatatelné (např. zákaznický servis či pověst obchodu). Aby tohoto cíle manažeři mezinárodních maloobchodních řetězců dosáhli, je velmi důležité důkladně porozumět a pochopit potřeby a preference zákazníků na hostitelském trhu. (Birtwistle a kol. 1999)

I v této oblasti dosavadní výzkum nebyl schopen doložit pádné důkazy o tom, zda jsou obecně některé z aspektů image prodejen (hmatatelné či nehmatatelné) pozitivněji vnímané zákazníky na hostitelském trhu či nikoliv. Proto je i zde zapotřebí dalších specifických výzkumů.

Můžeme shrnout, že existuje spousta studií, které zkoumají domácí maloobchodní strukturu či proces internacionalizace jako takový, ale jen velmi málo z nich se zabývá problematikou image maloobchodních řetězců v mezinárodním kontextu, vnímáním a přenosem této image na hostitelský trh na úrovni fyzických maloobchodních prodejen.

## **1.2 Cíle práce**

Cílem této práce je zaprvé jednoduše zkoumat, jak zákazníci na hostitelském trhu vnímají celkovou image jedné z prodejen mezinárodního maloobchodního řetězce.

Na rozdíl od většiny předešlých akademických prací zabývajících se maloobchodem, se autor práce snaží navíc získat náhled na to, jak management dané prodejny na hostitelském trhu vnímá image své prodejny a v jakém rozsahu je toto vnímání odlišné od vnímání samotných zákazníků, kteří danou prodejnu navštěvují.

Dále se autor v této práci snaží nalézt jasnější odpověď na otázku, zda jsou některé z aspektů image prodejny (hmatatelné či nehmatatelné) zkoumaným řetězcem na hostitelském trhu úspěšněji komunikovány vůči zákazníkům (zákazníci vnímají pozitivněji) či nikoli. Tento poslední vymezený cíl diplomové práce bude ze zřejmých důvodů zkoumán jen z pohledu zákazníků.

## Kapitola 2

### TEORETICKÁ ČÁST

---

*V této kapitole je prezentován přehled nejdůležitějších sekundárních zdrojů, které autor shromáždil a použil při tvorbě této práce. Kapitola začíná přehledem teorií internacionalizace firem, internacionalizace maloobchodu a pokračuje výčtem nejvýznamnějších teoretických konceptů z oblasti image prodejen a jejího měření. Nakonec jsou na základě stanovených cílů a získaného teoretického základu navrženy hypotézy, které budou statisticky zkoumány v dalších kapitolách této práce.*

---

#### 2.1 Internacionalizace firem

Axinn a Matthyssens (2001) upozorňují, že komplexní jev internacionalizace všech firem obecně se bezpochyby nikdy netěšil větší pozornosti než v současné době. Toto téma je velmi oblíbené v akademickém světě, mezi autory zabývajícími se tímto problémem můžeme zmínit např. Johanson a Vahlne (1977); Reid (1981 citován v Andersen, 1993); Dunning (2000); Javalgi a kol. (2003), Salmon a Tordman (1989) a jiní.

##### 2.1.1 Tradiční teorie internacionalizace firem

Prominentní teorií se stal *Eklektický přístup* (Dunning, 2000), což je často užívaná teorie sloužící k porozumění a implementaci strategie internacionalizace ve firmách. Tento model postuluje, že zahraniční činnost mezinárodních firem je určena interakcí tří na sobě nezávislých kategorií. První je vlastnictví specifických *konkurenčních výhod* firmy, přičemž čím větší konkurenční výhodu investující firma má, tím je větší šance, že firma bude schopna realizovat či zvětšovat zahraniční produkci. Druhou skupinu tvoří *místní stimuly* zemí, do kterých firma hodlá vstoupit se svou produkcí. Dunning (2000) zde obhájí, že firmy se snaží využít svých konkurenčních výhod v zahraničních lokalitách se stálým a atraktivním ekonomickým a politickým prostředím. Poslední kategorií je samotná *internationalizace*, která vyjadřuje fakt, že firmy preferují vstup na zahraniční trh přes přímou zahraniční investici spíše než jiné druhy vstupů jako např. licence či franšízy.

Dunning (2000) navíc identifikoval čtyři hlavní důvody pro internacionalizaci firem: *hledání nových trhů* (noví zákazníci); *hledání zdrojů* (jako např. přírodní zdroje, suroviny, levná práce

atd.); *hledání efektivity* (zvýšení produktivity) a *hledání strategických výhod* (rozšíření existujících konkurenčních výhod).

Další významnou teorií se stal model procesu internacionalizace zvaný Uppsala model, který je postupným modelem založeným na učení se na základě zkušeností a tvorbě závazku. Tento model postuluje, že internacionalizace firmy má být viděna jako proces, ve kterém firma postupně zvětšuje své začlenění na zahraničních trzích. Model rozlišuje dva různé způsoby s ohledem na internacionalizaci firem. Prvním je ten, kde je internacionalizace firmy implementována podle způsobu založení. Druhý říká, že firmy vstupují na nové trhy podle fyzické vzdálenosti - firmy nejdříve expandují na trhy bližší domácímu, kde jsou geografické, kulturní, ekonomické, politické i právní poměry podobné. Později jsou pak maloobchodníci na základě získaných zkušeností schopni úspěšně vstoupit i na vzdálenější trhy. (Johanson a Vahlne, 1977, Andersen, 1993)

Johanson a Vahlne (1977) dále popisují, jak byl *Uppsala model* vyvinut na základě případových studií švédských společností, a prohlašují, že firmy často začínají provádět své mezinárodní operace v malých, postupných a opatrných krůčcích spíše než skrze jednorázové velké zahraniční investice. Firmy typicky začnou exportovat do zahraničí přes agenta, později si v dané zemi založí pobočku a teprve nakonec začnou s produkcí v hostitelské zemi. Johanson a Vahlne (1977) dále argumentují, že fyzická vzdálenost, která se skládá z rozdílů v jazyku, ve vzdělání, v obchodních praktikách, v kultuře či ekonomickém vývoji daných zemí, je podstatnou překážkou v procesu internacionalizace, která může být redukována znalostmi a nabytými zkušenostmi.

### **2.1.2 Globální versus multinacionální strategie (standardizace či adaptace?)**

Jedna z prominentních studií, která se snaží vysvětlit, jak by měly firmy přistupovat k internacionalizaci, pochází od Salmona a Tordmana (1989), kteří navrhuji tři přístupy. Nejprve by firmy měly vyvinout tzv. *investiční strategii*, kdy firma investuje finanční prostředky a operuje na cizím trhu bez většího zapojení. Poté se firmy začnou více angažovat buď dle *globální* nebo dle *multinacionální strategie*. Na základě Levittova (1983) předpokladu o stejnosti spotřebitelských potřeb zahrnuje globální strategie vysokou míru standardizace marketingových strategií, zatímco multinacionální strategie staví na větší míře

adaptace na poměry zahraničního trhu. Levitt (1983) také nastiňuje, že mezinárodní firmy často těží ze strategie standardizace, jelikož ta umožňuje výnosy z rozsahu, které vedou ke konkurenční výhodě z důvodu úspor nákladů a cenové diferenciaci ve srovnání s konkurenty.

## **2.2 Internacionalizace maloobchodu**

Internacionalizace maloobchodu není novým fenoménem v mezinárodním marketingu; nicméně během několika málo posledních desetiletí dochází k dramatickému rozvoji mezinárodních retailingových (maloobchodních) aktivit.

### **2.2.1 Specifika internacionalizace v maloobchodu**

Lze sledovat stálou debatu o probíhajícím procesu internacionalizace v maloobchodním sektoru, avšak nejvíce pozornosti v rámci problematiky internacionalizace je věnováno potřebám a úhlu pohledu výrobního sektoru (např. Eklektický přístup a Uppsala model popsany výše). Následně dochází k neustálé debatě ohledně vhodnosti aplikace takových modelů na maloobchodní sektor. Sternquist (1997) a jiní tvrdí, že internacionalizační teorie pro výrobní podniky mohou být přímo aplikovány na maloobchodní odvětví. Sternquist (1997) následně vyvinul model Strategické mezinárodní maloobchodní expanze, který byl založen na Eklektickém přístupu (vysvětleno výše).

Na druhé straně jiní autoři argumentují, že z důvodu tolika odlišných charakteristik retailingového odvětví nemohou být teorie internacionalizace výrobních podniků na maloobchodní sektor aplikovány, a proto je zapotřebí nových teorií, které by vysvětlovaly maloobchodní internacionalizaci (Dawson 1994, citován v Alexander a Myers 2000).

Bezpochyby je internacionalizační proces pro maloobchodní firmy velmi komplexní a riskantní záležitostí. Je také jiný od tohoto procesu u výrobních firem z důvodů dalších bariér internacionalizace v rámci makro prostředí a organizačního prostředí maloobchodního sektoru (Burt a Sparks 2002, str. 201). Navíc, jak tvrdí Elg (2005) v Jonsson a Elg (2006), musí mezinárodní retailer fungovat v rámci tří organizačních úrovní – na úrovni globálně-korporátní, na úrovni lokálního trhu, a také na úrovni každé jednotlivé prodejny. Nadto



rozebírají Burt a Sparks (2002), jak se internacionalizační proces maloobchodníků liší od výrobních firem a uvádí následující rozdílné faktory: místo rozhodování je odlišné, relativní velikost jednotlivých komponentů obchodních jednotek je odlišná, proces je rychlejší, potenciál ke změně je větší a v rámci retailingu může docházet k významné prostorové disperzi zahrnující mezinárodní získávání zdrojů a rozvoj prodejen.

Jonsson a Elg (2006) také uvádí, že zde existuje daleko větší potřeba pro retailery (v porovnání s výrobcí) porozumět kulturním odlišnostem, které ovlivňují nákupní chování spotřebitelů na cílovém trhu. Proto se zdá být více prospěšné rozvíjení nových a relevantnějších teorií než aplikace tradičních teorií (zaměřených na výrobce) s ohledem na internacionalizaci u maloobchodního sektoru.

### **2.2.2 Teorie věnované internacionalizaci maloobchodních firem**

Došlo k několika pokusům o vysvětlení procesu maloobchodní internacionalizace. Například „Product-Lifestyle-Image-Niche“ (PLIN) model, který byl navrhnut Simpsonem a Thorpem (1995), představuje jeden z přístupů ke globální internacionalizaci specializovaných maloobchodů. Tento model předkládá, že si maloobchody musí být plně vědomy role *produktu, životního stylu, image a tržní mezery*, které hrají zásadní roli v utváření konkurenční výhody na domácím trhu, předtím, než mohou postoupit k internacionalizaci. Autoři také tvrdí, že schopnost firmy vytvořit si konkurenční výhodu na domácím trhu je naprosto zásadní pro úspěch případných internacionalizačních snah.

Jinou studii, která se snaží ulehčit břemeno expandujícímu maloobchodu, představuje Business Distance model (Dupuis a Prime, 1996). Tento model ilustruje, že rozdíly mezi domácím a zahraničním prostředím existují ve čtyřech rovinách: *chování spotřebitelů, maloobchodní prodejna, mix distribučních kanálů a prostředí*, které byly všechny na domácím trhu zakořeněny a budovány po mnoho let. Proto musí maloobchody prověřit, zda jsou schopny udržet si konkurenční výhody v těchto čtyřech oblastech i na potencionálních zahraničních trzích, jinak by rozhodnutí převodu svého maloobchodního formátu na jiný trh nemuselo být logické ani úspěšné. Dupuis a Prime (1996) uvádí jako příklad vstup řetězce Carrefour na americký trh a tvrdí, že i přes to, že měl Carrefour významné konkurenční výhody na domácím, francouzském trhu, nedokázal je udržet v USA kvůli konkurenci a

jinému spotřebnímu chování zákazníků. Navíc autoři uvádí, že v tomto případě nefungoval dobře prodejní kanál, což znamená problémy v logistice, ve vztazích s veřejností i lokálními autoritami. V důsledku podcenění těchto faktorů byl maloobchodní gigant Carrefour na americkém trhu poražen.

S ohledem na výše uvedenou diskuzi je nutné, aby maloobchody získaly jasné povědomí o předmětu jejich internacionalizace a konkurenčních výhodách (McGoldrick, 2002, str.575). Jak je uvedeno v Brown a Burt (1992) „... *Co vlastně maloobchody internacionalizují? Je jejich konkurenční výhoda nebo unikátní prodejní propozice založena na inovativním formátu, efektivních manažerských dovednostech anebo na odlišné značce a propozicích zákazníka?*“, to jsou otázky, jež musí být zodpovězeny. Je důležité vyjasnit si tyto otázky, jelikož všeobecně je přijímáno, že co funguje doma, může být přeneseno a bude úspěšné i v zahraničí. Nicméně, reálné příklady ukazují, že několik vedoucích britských maloobchodů, které si na domácím trhu vybudovaly téměř ikonické značky jako Marks a Spencer, WH Smith a J Sainsbury, na cizích trzích neuspělo.

### **2.2.3 Motivy pro maloobchodní internacionalizaci**

McGoldrick (2002, str.553-554) rozděluje motivy pro maloobchodní internacionalizaci do tří kategorií – „push (tahové) faktory“, „pull (tlakové) faktory“ a „enabling (umožňující) faktory“. Zaprvé, *push faktory* jsou takové, jež vedou firmu k aktivnímu vyhledávání mezinárodní expanze a plynou z charakteristik domácího trhu, jako např. nasycenost nebo vyspělost, nepříznivé demografické a ekonomické podmínky nebo legislativní překážky, nebo z přesvědčení, že inovativní obchodní model lze úspěšně převádět v mezinárodním měřítku. Zadruhé, *pull faktory* jsou takové, které podněcují firmu k mezinárodní expanzi díky příznivým ekonomickým a demografickým podmínkám, atraktivnímu podnikatelskému prostředí nebo tam, kde je slabá existující konkurence. Zatřetí *enabling (umožňující) faktory* mohou být určité kompetence, jako firemní technologie, rostoucí internacionalizace dodavatelů, existence podpůrných agentur, odstranění tradičních překážek obchodu nebo příznivý měnový kurz. Podle McGoldricka (2002) usnadňují všechny tyto faktory rozhodnutí o internacionalizaci firmy.

## 2.2.4 Strategie vstupu specifické pro maloobchody

Další problematikou v rámci okruhu maloobchodní internacionalizace je strategie vstupu, specifická pro maloobchody, jelikož je k dispozici pouze několik málo možností, což je zapříčiněno odlišnostmi mezi výrobními podniky a maloobchody. Dawson (2001) navrhuje pro maloobchody šest alternativ, jak zajistit přítomnost na cizím trhu: *přímé zahraniční investice vnitřní expanzí, spojení nebo převzetí, smlouvy franšízového typu, swapy obchodů, joint ventures, a strategické investice bez operativní kontroly*.

Přímá zahraniční investice vnitřní expanzí je také nazývána organická expanze a zahrnuje otevření vlastních prodejen s využitím vlastních zdrojů. Spojení nebo převzetí je nabytí kontroly nad firmou na cizím trhu, kdežto swapy prodejen jsou bilaterálními výměnami maloobchodních prodejen mezi dvěma maloobchody. Smlouvy franšízového typu jsou takové, kdy příjemce franšízy na cizím trhu použije obchodní model, který franšízor vyvinul na svém domácím trhu. Joint ventures zahrnují kooperaci mezi firmou na cizím trhu a na domácím trhu za účelem transferu maloobchodního formátu na cizí trh. Strategická investice bez operativní kontroly je poslední alternativou vstupu, kdy firma investuje na cizím trhu, aniž převezme jakoukoli operativní kontrolu. Tato možnost může znamenat méně rizika, než když maloobchod založí svůj vlastní provoz. Tyto strategie vstupu mají všechny svá pro i proti a vyžadují různé úrovně investic zdrojů, dovolují různé míry vstupů na trh, vyžadují různé stupně vědomostí o lokálním trhu a zahrnují různé stupně kontroly nad provozem (McGoldrick, 2002, str.551).

## 2.2.5 Strategický přístup v maloobchodní internacionalizaci

Stejně jako ve všeobecných teoriích o internacionalizaci výrobních firem, lze i u maloobchodů sledovat rozdílné strategické postupy co se týká přístupu k podmínkám zahraničního trhu. I zde je diskutována globální či multinacionální strategie.

Globální přístup je podporován Treadgoldem (1991, v Burt a Carralero-Encinas, 2000), který tvrdí, že firma s diferenciovaným produktem nebo obchodním konceptem a silnou důvěrou ve svou globální působivost může najít nové mezinárodní marketingové příležitosti a expandovat své operace použitím standardizované strategie.

Na druhou stranu existují oponenti standardizace v internacionalizaci maloobchodu, kteří podporují adaptaci nabídky na lokální trhy. Martenson (1988, citováno v Burt a Mavromatis, 2006) předesťtírá, že standardizační strategie není v maloobchodním sektoru kvůli inherentním charakteristikám vhodná, zvláště pak ne v maloobchodu s potravinami ve srovnání s jinými odvětvími. Navíc trvá, podle Business Distance modelu (Dupuis a Prime, 1996), značnou dobu, než firma vybuduje image na zahraničním trhu, což znemožňuje aplikaci standardizace v maloobchodním sektoru. Další argument proti strategii standardizace prezentuje Samiee (1999) jenž uvádí, že kvůli nehmotné a heterogenní podstatě maloobchodu je tento sektor perfektním příkladem služeb a následně nemůže být v mezinárodním kontextu standardizován. I v kontextu domácího trhu může být podle Samiee (1999) nesnadné se strategií standardizace uspět.

Je tedy nezbytné, aby maloobchody znali své konkurenční výhody a důsledně studovaly trhy, na které potencionálně chtějí vstoupit, aby se mohly správně rozhodnout do jaké míry lze implementovat strategii standardizace nebo do jaké míry je nutné se adaptovat pro vytvoření silné pozice na hostitelském trhu.

### **2.3 Image prodejny**

Image maloobchodní prodejny je zjednodušeně to, jak je daná prodejna vnímána na cílovém trhu (Samli a kol., 1998), a to se zdá být jedna z nejdůležitějších a nejnáročnějších problematik, na které by se maloobchody měly zaměřit. V současnosti se maloobchody potýkají s problémem, jak vytvořit výhodnou image svých prodejen, což vyžaduje kontinuální monitoring a zlepšování kvůli intenzivní konkurenci v maloobchodním odvětví. Když se maloobchodu jednou podaří vytvořit a udržet žádanou image prodejny, která je pozitivně vnímána jeho zákazníky, snižuje to riziko úpadku prodejny a zvyšuje její výkon. (McGoldrick, 2002, str.187)

### 2.3.1 Definice image prodejny

Přestože není jednoduché poskytnout praktickou nebo standardizovanou definici image prodejny, pokusilo se velké množství autorů definovat image prodejny z následujících perspektiv.

Martineau (1958) v Samli a kol. (1998, str.28) byl jedním z prvních, který definoval image prodejny jako „*styl, jakým je prodejna definována v mysli kupujících, částečně funkčními charakteristikami a částečně auroou psychologických atributů*“. Martineau také tvrdí, že maloobchodní prodejny mají „osobnost“, kombinovanou z funkčních a psychologických atributů a maloobchody, které sdělují image namířenou na vlastní povahu svých zákazníků, tímto posilují loajalitu k prodejně. Funkční atributy se vztahují na elementy v prodejně jako sortiment, prostředí v prodejně a úroveň poskytovaných služeb. Na druhé straně, psychologické atributy mohou být pozitivní nebo negativní pocity vůči prodejně.

Kunkel a Berry (1968) se také snaží o vyjasnění tohoto pojmu a vyvozují, že image prodejny je vyvíjena v myslích zákazníků během každé nákupní zkušenosti v dané prodejně. Celková image je závislá na hodnotách, které zákazníci přidělují různým atributům prodejny (jako pohodlnost při nákupu, personál, produkty či prostředí v prodejně). Kunkel a Berry (1968, str. 21) také uvádí, že pokud byla jednou image prodejny vytvořena, musí být udržována a navrhuje dle svého 'Behavioural Model of Man' modelu, že by měla být také posilována kontinuálními obměnami. Image jakékoli prodejny v mysli spotřebitele výsledkem každé zkušenosti (ať hodnotné nebo nepříznivé) s danou prodejnou. Jelikož se normy liší mezi kulturami, může být příjemná zkušenost jedné osoby nepříznivou nebo nedůležitou zkušeností pro osobu jinou.

Mazursky a Jacoby (1986, str.149) vyvinuli formální a všeobecně uznávanou definici image prodejny, která uvádí, že „*image prodejny jsou poznání a emoce jednotlivce, které jsou vyvozovány z vjemů nebo ukládaných vzpomínek, které jsou spojeny s určitou prodejnou a které představují to, co prodejna pro jednotlivce znamená*.“

Navíc tvrdí Linquist (1974, str.31), který shrnul předešlé studie o tom, že image prodejny je komplexní koncept a že celkový dojem zákazníka z prodejny je vytvářen kombinací hmatatelných a nehmatatelných faktorů. *Hmatatelné komponenty* zahrnují dojem zákazníka

z funkčních charakteristik prodejny (jako je např. prostředí v prodejně či sortiment produktů) a *nehmatatelné komponenty* poukazují na pocity zákazníka ohledně prodejny (např. pověst a charakter prodejny).

Konečně, novodobá definice byla navržena Hartmanem a Spirem (2005, str.1113), kteří do konceptu image prodejny zahrnují starší teorie učení, vjemů a integrace. Autoři popisují image prodejny jako: „... *celistvý dojem reprezentovaný v paměti jako celek vnímaných atributů, asociovaných s prodejnou, které jsou jak nezávislé tak navzájem provázané v paměti spotřebitele, nabyté současným a minulým vystaveným stimulům.*“

### **2.3.2 Různé pohledy na image prodejny**

Jak bylo řečeno dříve, různí autoři studovali otázku image prodejny z několika různých perspektiv; několik předních příkladů těchto studií je uvedeno nadále.

Jedna perspektiva je, že image prodejny hraje důležitou roli v rozhodovacím procesu ohledně hodnocení, výběru a přízně vůči prodejně (Mazursky a Jakoby, 1986, Porter a Claycomb, 1997, Birtwistle a kol., 1999, McGoldrick, 2002 či Thang a Tan, 2003). Například Thang a Tan (2003) zkoumají vztah mezi image prodejny a preferencemi obchodů u spotřebitelů a vyvozují, že prodejny, které se snaží pozvednout vjemy spotřebitelů, zřejmě také převedou preference ve svůj prospěch.

Baker a kol. (1994) zkoumali vztah mezi prostředím v prodejně a vnímáním image prodejny a tvrdí, že okolní a sociální elementy v prostředí prodejny představují klíčové prvky v chápání a soudech o kvalitě prodejny a produktů, které dohromady zlepšují image prodejny v mysli zákazníka.

Jiná, v literatuře hojně citovaná perspektiva na image prodejny předkládá názor, že image prodejny je pevně spjata s formováním konkurenční výhody maloobchodu; konkrétně, že vyvinutí silné a pozitivní image je klíčové pro dosažení udržitelné konkurenční výhody (Birtwistle a kol., 1999, Oppewal a Timmermans, 1997, Burt a Carralero-Encinas, 2000).

Další myšlenka, jež byla zkoumána, je souvislost mezi image prodejny a vlastní image spotřebitele, kde byl podniknut výzkum k určení, zda existuje podobnost mezi vlastní image zákazníka a image jím zvolené prodejny. Bylo vyvozeno, že zákazníci často preferují značky a výrobky, které souvisí s jejich vytvořeným ideálním já, a proto preferují nakupování v prodejnách, které mají image podobnou té jejich. (Stern a kol. 1977)

Navíc odhalila nedávná studie, že pozitivně vnímaná image prodejny vede ke spokojenosti zákazníka, což následně vytváří loajalitu k prodejně (Chang a Tu 2005).

Vnímání zákazníků ohledně národního původu maloobchodu je dalším elementem, zahrnutým v oblasti image prodejny. Podle McGoldricka (1998) se zdají některé firmy, operující v zahraničí, být spokojeny, že nejsou spojovány s jejich zemí původu, jiné se naopak maximálně snaží o poukazování na vlastní národní kořeny. Kapferer (v McGoldrickovi 1998, str.193) vysvětluje, že pro některé maloobchody tvoří země původu významnou část jejich identity. Například Marks & Spencer používá svůj britský původ k nalákání zákazníků na cizích trzích, kdežto řetězec C&A je spokojen, když je na něj pohlíženo jako na lokální instituci, spíše než aby komunikoval své dánské kořeny (McGoldrick 1998).

### **2.3.3 Určující faktory image prodejny**

Komponenty (nebo atributy, dimenze či elementy) image prodejny jsou dalším předmětem úvah v akademické literatuře, kde bylo v řadě studií odhaleno několik elementů, které mohou samostatně nebo jako celek zlepšovat vnímání image prodejny zákazníky. Někteří autoři identifikovali a rozdělili atributy image prodejny na hmatatelné a nehmatatelné elementy (Burt a Carralero-Encinas, 2000), funkční a psychologické elementy (Martineau, 1958 v Samli a kol., 1998) nebo kognitivní a emotivní elementy (Mazursky a Jakoby, 1986). Příloha číslo 1 obsahuje nejvíce zkoumané dimenze image prodejny spolu se jmény autorů, kteří se jejich výzkumem věnovali. Autor této diplomové práce vyvodil, že některé z těchto atributů jsou specifické pro určité sektory, kdežto jiné jsou univerzální pro celé maloobchodní odvětví. Navíc Arnold a kol. (1983) uvádí, že je obtížné identifikovat standardizovanou sadu elementů image prodejny, jelikož relativní důležitost každého faktoru se může lišit nejen v jednotlivých sektorech maloobchodu (jako např. módní obchody či maloobchody s potravinami), ale také na jednotlivých trzích, podle toho jestli jsou mezinárodní, regionální

nebo lokální. Arnold a kol. (1983) argumentují, že jelikož jsou trhy ovlivněny rozdíly v tržních strukturách, konkurenčních strategiích a preferencích spotřebitelů, jsou rozdíly v elementech image prodejny nevyhnutelné. V závislosti na strategii maloobchodu může být určitý atribut image důležitější pro jeden maloobchod než pro druhý.

#### **2.3.4 Mezinárodní transfer image prodejny**

Ačkoli existuje hned několik případových studií o internacionalizaci maloobchodu, literatura poskytuje jen velmi málo důkazů ohledně mezinárodního přenosu image prodejen s výjimkou např. McGoldrick a Ho (1992), McGoldrick (1998) či Burt a Carralero-Encinas (2000). K velmi zajímavému závěru dospěli Burt a Carralero-Encinas (2000), kteří tvrdí, že úplně standardizovaný přenos image prodejny není v krátkém období možný, protože nehmatatelné komponenty image prodejny (např. pověst či služby) se složitě vytvářejí a přenášejí na cizí hostitelský trh. Zde je zapotřebí delšího časového období, aby byly tyto komponenty pochopeny a pozitivně vnímány. Na druhou stranu Burt and Carralero-Encinas (2000) argumentují, že více hmatatelné dimenze image prodejny (např. produkt či prostředí v prodejně) mohou být mnohem jednodušeji přeneseny z domácího na hostitelský trh již v krátkém období.

McGoldrick (1998) potvrzuje, že celková image prodejen nemůže být jednoduše přenesena z domácího na hostitelský trh, protože potřebuje čas, aby mohla být na hostitelském trhu vyvinuta a udržena. McGoldrick také řeší determinanty mezinárodní image, které mají vliv na zlepšování image prodejny na cizím trhu. Podle této teorie jsou první dojmy zákazníků na hostitelském trhu velmi ovlivněny všeobecnými očekáváními a sklony zákazníků. Tyto sklony vznikají výsledkem nejen existujících nákupních zvyků a konkurence na hostitelském trhu, ale i kupní silou, místní kulturou, klimatem, životním stylem a národními stereotypy. V této fázi jsou také velmi důležitá média, která mohou přispět k rozvoji povědomí o jméně či lokalitě prodejny a ke komunikaci zásadních hodnot společnosti. Po zlepšení zkušeností s prodejnou se zdokonalí také komunikace na základě osobního doporučení a rozvinou se představy o více atributech image prodejny. (McGoldrick 1998)



### 2.3.5 Vnímaní image prodejny managementem

Přestože většina minulých studií zkoumala vnímání image prodejen z pohledu spotřebitelů, existuje několik zásadních studií, které zkoumaly image prodejny z manažerské perspektivy.

První studií, která by měla být zmíněna, je Kapfererův (2004, str. 98) model Image identity značky, který ilustruje předpokládanou mezeru mezi „identitou značky“ a „image značky“. Adaptace modelu, kde je pro účely této práce „značka“ zaměněna za „prodejnu“ je prezentována v příloze číslo 2-A. Identita prodejny je na straně managementu (odesílatel), který komunikuje ideální identitu prodejny své organizace skrze hmatatelné a nehmatatelné dimenze image prodejny (posílané signály). Naopak image prodejny je způsob, jak zákazníci dekodují signály, které vycházejí z hmatatelných a nehmatatelných dimenzí prodejny, jež byly vyslány managementem. Když jsou tyto signály přijaty zákazníky, mohou být vnímány buď koherentně, nebo odlišně. Navíc mohou vnější faktory jako konkurence a šum vést k nespojitosti mezi identitou prodejny a její image.

Jinou známou studií, která na danou problematiku nahlíží z manažerské perspektivy, představuje studie Parasuramana a kol. (1985, citováno v Parasuraman a kol. 1991), která vyústila ve vytvoření modelu zvaném „Gap Analysis Model“ určeném pro organizace, zabývající se managementem služeb. Parasuraman a kol. vyvinuli model (příloha 2-B), který ukazuje, že vnímání kvality služeb zákazníky je ovlivněno pěti různými rozdíly (mezerami) v názorech. Tyto mezery jsou následující:

Mezera 1 (GAP1) představuje rozdíl mezi vnímáním očekávání zákazníků managementem a reálnými očekáváními zákazníků, které jsou všeobecně důsledkem komunikace na základě ústního šíření, osobních potřeb nebo minulých zkušeností. Mezera existuje kvůli nepřesnému vnímání očekávání zákazníků managementem z různých důvodů, jako jsou nepřesné informace z výzkumu trhu, nepřesně vyložené informace o očekávání, neexistující poptávková analýza nebo příliš organizačních vrstev (Grönroos 2000, str. 100-102).

Mezera 2 (GAP2) poukazuje na rozdíl mezi vnímáním očekávání zákazníků managementem a zahrnutím těchto vnímání do specifikací kvality služeb. (Grönroos 2000, str. 102)

Mezera 3 (GAP3) má základ v rozdílu mezi specifikacemi kvality služeb a službami, které jsou reálně poskytované. (Grönroos 2000, str. 103)

Mezera 4 (GAP4) představuje rozdíl mezi poskytnutím služby a externí komunikací se zákazníky. Možná příčina takového rozdílu by mohl být fakt, že management ve své tržní komunikaci slibuje více, než je firma schopna poskytnout a tím nejsou slíbená kvalita služeb a aktuální poskytnutá služba konzistentní. (Grönroos 2000, str. 105)

Nakonec, mezera 5 (GAP5) poukazuje na rozdíl mezi očekáváními zákazníků a jejich vnímáním kvality služeb, kdy vnímání nebo zkušenost se službou může být nekonzistentní s očekávanou službou. (Grönroos 2000, str. 105)

Tento model je užitečný, jelikož poskytuje managementu schopnost odhalení problému (mezery) v kvalitě služeb a vytvoření nápravných opatření, která vedou k efektivnímu odstranění mezery. Je to také vhodná cesta k identifikaci odlišností mezi poskytovatelem služeb (managementem) a vnímání úrovně služeb zákazníky. (Grönroos 2000, str. 106)

Přestože je nutné zkoumat mezery, které mohou existovat mezi vnímáním image prodejny managementem a zákazníky, nebylo výzkumu v této oblasti věnováno mnoho pozornosti s výjimkou např. Oppewal a Timmermans 1997, Samli a kol. 1998, Birtwistle a kol. 1999 či Birtwistle a Shearer 2001. Kupříkladu Samli a kol. (1998) uvádějí, že úspěch maloobchodu závisí na tom, jak realisticky firma vidí sama sebe a jak pečlivě zkoumá trh kvůli lepšímu porozumění svých zákazníků a jejich potřeb. Samli a kol. také předpokládají, že u úspěšných maloobchodních firem je očekáváno splnění podmínky, že rozdíl mezi vnímáním managementu a zákazníků ohledně všech dimenzí image prodejny je úzký, jelikož management zná reálné vnímání image prodejny svých zákazníků. Dále předkládá Samli a kol., že pokud je nějaká inkonsistence odhalena, měla by být zajištěna nápravná opatření vedoucí k obnovení kongruence ve vnímání mezi těmito dvěma skupinami. Toto požaduje kontinuální monitoring situace na trhu, informovanost o vnímání image zákazníky a neustálé zkoumání nových trendů v maloobchodním sektoru.

### 2.3.6 Měření image prodejny

V roce 1974 zdůrazňovali McDougall a Fry, že měření image prodejny je velká výzva, jelikož je obtížné najít vhodnou metodu. V několika studiích byla poznat snaha o změření image prodejny, ale z literatury vyčnívají vlastně jen tři techniky měření image: *škálové techniky*, *techniky otevřeného konce* a *multi-atribuční model* (McGoldrick 2002, str. 191). Tyto techniky byly hlavně využívány ke srovnávání image prodejen různých maloobchodů a/nebo image různých prodejen jednoho maloobchodu na různých mezinárodních trzích. Následující přehled shrnuje tyto tři nejrozšířenější přístupy k měření image prodejny.

#### -Škálové techniky

Tři hlavní škálové techniky byly rozsáhle akceptovány a použity mnoha výzkumníky (např. Osgood a kol. 1957, James a kol. 1976, a Likert 1932, v McGoldrick 2002, str.192-193) s jednoduchým hlavním cílem: výzkumníci si vyberou skupiny kategorií/položek/předmětů, vytvoří dotazník, popisující tyto vybrané proměnné a prodejny jsou poté poměřovány na základě těchto skupin, položek či předmětů.

První škálovou technikou je *sémantický diferenciál*, který je považován za nejrozšířenější škálovou techniku při výzkumu zabývajícím se image v retailovém sektoru. Tento model vyvinul Osgood a kol. (1957 v McGoldrick, 2002, str.192) a obvykle se skládá z množství buď pěti nebo sedmibodových bipolárních stupnic (škál). Extrémy na obou koncích stupnice jsou definovány opačnými přídavnými jmény jako například vysoká kvalita – nízká kvalita.

Druhou škálovou technikou je využití *unipolárních postojových škál*, kde respondenti poměřují jednotlivé atributy na škále jako velmi dobré-velmi špatné. Alternativou k této škále je základní škála, která může jít např. od +5 do -5.

Třetí škálovou technikou je škála “souhlasím – nesouhlasím”, která byla prvně vyvinuta Lickertem (1932, v McGoldrick, 2002, str.193), a proto je v akademickém světě nazývána jako Likertova škála. Likertovy škály měří úroveň souhlasu respondentů s konkrétními tvrzeními. Model je všeobecně používán jako pěti či sedmibodová škála, kdy je respondent tázán, aby reagoval na každý výrok určením své míry souhlasu na intervalové škále ‘velmi souhlasím’ - ‘velmi nesouhlasím’. Likertova škála může být především užitečná, pokud nelze postoj nebo přesvědčení dotazovaného určit jedním nebo dvěma adjektivy.

V rámci měření image prodejny je těchto škálových technik využíváno tehdy, pokud již existuje předdefinovaný seznam dimenzí prodejny. Vědci používají dvě různé metody, aby určili, které dimenze nebo atributy prodejny budou použity ve škále. Jednou možností je vybrat relevantní elementy (pro typ maloobchodu, kterým se zabývají) z existující literatury a druhou možností je vybrat tyto elementy přímým dotazováním zákazníků.

Každopádně je na škálové techniky nahlíženo jako na jednoduché s ohledem na administraci analýzy, jelikož poskytují kvantifikovatelná data, vyžadují minimální verbální schopnosti respondentů (McDougall a Fry 1974) a mají rozumně vysokou validitu a spolehlivost (Osgood a kol. 1957, v McGoldrick, 2002). Navíc mají škálové techniky, podle McGoldricka (2002), podstatné výhody z důvodu možnosti srovnávání různých skupin respondentů co se týká jejich vztahu k obecným a definovaným atributům jednotlivých prodejen. Menezes a Elbert (1979) analyzovali tyto tři škálové techniky a dospěli k názoru, že není dostatečné množství důkazů pro nadřazenost jednoho škálového formátu nad ostatními v souvislosti s dosažením přesnějšího měření image prodejny.

#### *-Techniky otevřených odpovědí*

Jako řešení problémů různých škálových technik je Zimmerem a Goldenem (1988) navržen druhý přístup k měření image prodejny, tím jsou „techniky otevřených odpovědí“. Tento přístup podněcuje respondenty k budování vlastních struktur image a k volné diskuzi o nich. Zde jsou pouze zaznamenávány zmiňované prodejny a adjektiva (dimenze), které jsou užívány k jejich popisu. Obsahová analýza (Zimmer a Golden 1988) a techniky nestrukturovaného vyvolávání vnímání image jako jsou např. volné asociace, interpretace obrázků, popis značky/prodejny jako osoby/zvítěte/aktivity/časopisu, popis zkušeností s užíváním atd. jsou příklady přístupu otevřených odpovědí, které poskytují do hloubky jdoucí diskuzi a snižují riziko neochoty respondenta nebo výskytu problémů s verbálním vyjádřením asociací image prodejny. Reardon a kol. (1995) vysvětluje výhody tohoto přístupu následovně. Zaprvé není respondentům vnucován strukturovaný jazyk nebo okruh dimenzí. Zadruhé je každý respondent schopen individuálně vyjádřit dimenze image prodejny podle jejich důležitosti, což eliminuje chyby vypuštění některých dimenzí autorem výzkumu. Konečně, autor výzkumu má možnost načrtnout bohatší a přesnější obrázek image prodejny. Přestože techniky otevřených odpovědí vykazují různé výhody oproti škálovým technikám, je daleko obtížnější a komplexnější je provádět a analyzovat.

#### *- Multi-atribuční model*

Třetím přístupem je multiatributový model, což je adaptace modelu „Postoj k předmětu“, který byl původně vyvinut Fishbeinem (1967, v Kasulis a Lusch 1981). Multi-atribuční model byl poprvé adaptován Bassem a Talarzykem (1972, v Birtwistle a kol. 1999) za účelem měření postojů zákazníků vůči značkám. Později adaptovali existující model James a kol. (1976), aby mohli vysvětlit image prodejny, když vyměnili prodejny za značky. Tento model měří image prodejny jako součet součinů hodnocení a důležitosti (váhy) několika atributů prodejny. Multi-atribuční model předpokládá, že autor výzkumu zná význačné atributy, které mají být testovány. Tento model je praktickou technikou při popisu a predikci image prodejny (James a kol., 1976).

## **2.4 Shrnutí nejdůležitějších sekundárních zdrojů**

Základem této práce je velké množství shromážděné literatury, která pojednává o internacionalizaci výrobních firem, internacionalizaci maloobchodního sektoru a o teoriích zaměřených na image prodejen a její měření. Nicméně zejména následující sekundární zdroje nejvíce přispěli k teoretickému základu této diplomové práce: Burt a Carralero-Encinas (2000), Samli a kol. (1998) a dále McGoldrick a Ho (1992). Navíc nesmí být zapomenuta literatura z oblasti managementu služeb Parasuraman a kol. (1985) a jejich model kvality služeb.

## 2.5 Stanovení hypotéz

Na základě existující literatury související s tématem práce, prezentované v této kapitole, a vytyčených cílů této práce byly stanoveny následující hypotézy  $H_{1a}$  a  $H_{1b}$  (alternativní), a také k nim opačné (nulové) hypotézy  $H_{0a}$  a  $H_{0b}$ .

Výše zmíněný model Gap Analysis Model od Parasuraman a kol. (1985) konkretizuje pět hlavních mezer, které existují v kvalitě servisu. Jedna z identifikovaných mezer (GAP1) se týká rozdílu mezi vnímáním zákaznických očekávání managementem a postojů samotných zákazníků, které se liší z několika možných důvodů. Z této teorie vyšla i následující hypotéza, nazvaná jako  $H_{1a}$ .

*$H_{1a}$ : Na hostitelském trhu existuje široká mezera ve vnímání dimenzí image prodejny mezinárodního maloobchodního řetězce mezi managementem prodejny a samotnými zákazníky.*

Na druhou stranu, Samli a kol. (1998) argumentují, že rozdíly ve vnímání dimenzí image prodejny mezi managementem a zákazníky by měli být úzké v případě úspěšných maloobchodníků. Vydeme-li z předpokladu, že mezinárodní maloobchodní řetězec vybraný k bližší studii v této práci bude úspěšný, podle této teorie by neměly být rozdíly ve vnímání image prodejny managementem a zákazníky statisticky významné. Proto byla stanovena následující opačná (nulová) hypotéza k  $H_{1a}$ , pojmenovaná jako  $H_{0a}$ .

*$H_{0a}$ : Na hostitelském trhu neexistuje mezera ve vnímání dimenzí image prodejny u mezinárodního maloobchodního řetězce mezi managementem prodejny a samotnými zákazníky.*

Jedna z uvedených teorií (Burt a Carralero-Encinas 2000), říká, že nehmatatelné komponenty image prodejny (např. pověst či služby) se na hostitelském trhu složitě vytvářejí a že je zde zapotřebí delšího časového období, aby byly tyto komponenty pochopeny a pozitivně vnímány. Na druhou stranu hmatatelné dimenze image prodejny

(např. produkt či prostředí v prodejně) se mnohem jednodušeji přenášejí a na hostitelském trhu komunikují již v krátkém období. Na základě tohoto teoretického poznatku byla vytvořena následující hypotéza  $H_{1b}$ .

*$H_{1b}$ : Hmatatelné aspekty tvořící image prodejny vybraného mezinárodního maloobchodního řetězce jsou zákazníci na hostitelském trhu vnímány lépe (pozitivněji) než nehmataelné.*

Opačná (nulová) hypotéza k výše zmíněné hypotéze  $H_{1b}$  je potom následující hypotéza nazvaná  $H_{0b}$ .

*$H_{0b}$ : Hmatatelné aspekty tvořící image prodejny vybraného mezinárodního maloobchodního řetězce jsou zákazníci na hostitelském trhu vnímány stejně jako nehmataelné.*

## Kapitola 3

### PŘEDMĚT PRÁCE - IKEA

---

*Tato kapitola začíná popisem výběru mezinárodního maloobchodního řetězce pro účely této diplomové práce, dále je prezentována samotná případová studie vybrané společnosti (přestavení společnosti, internacionalizace, strategie internacionalizace, strategie vstupu a vstup na vybraný hostitelský trh v České republice) a kapitola končí volbou prodejny na hostitelském trhu v České republice, kde bude proveden výzkum.*

---

#### 3.1 Výběr maloobchodního řetězce: IKEA

Aby byl vybrán reprezentativní maloobchodní řetězec pro případovou studii, byla použita následující kritéria výběru:

- a) Vybraný maloobchodní řetězec musel projít dlouhou historií procesu internacionalizace, muselo se jednat o velkou mezinárodní firmu s přítomností nejen na domácím trhu, ale s fungujícími prodejními místy po celém světě. Vybraná firma navíc musela praktikovat strategii standardizace.
- b) Autor také hledal maloobchodní řetězec, který má prodejní místo v ČR a to kvůli zjednodušení přístupu k získání primárních dat pro samotný výzkum.

Po vytvoření výše uvedených kritérií pro výběr vhodného maloobchodního řetězce byla vybrána švédská společnost IKEA. Tato firma představuje vedoucí světový maloobchodní řetězec, prodávající domácí nábytek a vybavení do domácností. Mezinárodní maloobchodní řetězec IKEA se pyšní dlouholetou tradicí a zkušeností s procesem internacionalizace maloobchodu (Datamonitor, 2006). Společnost IKEA byla vybrána pro případovou studii této práce také proto, že bylo usouzeno, že tento mezinárodní maloobchodní řetězec slouží širšímu spektru konečných zákazníků než např. mezinárodní maloobchodní řetězce zaměřené na oblečení a módu (jako např. H & M či C & A). Tento výběr byl učiněn s jasným cílem zvýšit možnost generalizace výsledků samotného výzkumu.

Následující sekce je věnována samotné případové studii vybraného mezinárodního maloobchodního řetězce IKEA.



### 3.2 Případová studie - IKEA

#### **Představení společnosti IKEA**

IKEA byla založena Ingvarem Kampradem v provincii Småland na jihu Švédka na konci 40. let 20. století a v současné době je vedoucím světovým maloobchodním řetězcem v oblasti domácího nábytku. Písmena v názvu společnosti IKEA jsou iniciály jména zakladatele a názvu farmy a vesnice, kde vyrůstal. IKEA nabízí sortiment čítající více než 9500 různých a neustále se měnících produktů (IKEA Koncernen 2006, str. 15).

IKEA byla původně firmou zprostředkující poštovní zásilky s jedním ročním katalogem a, ačkoli zaměření firmy se v roce 1958 změnilo na maloobchodní prodejny, roční katalog stále zůstává důležitou součástí celkového konceptu společnosti. Inovační koncept této společnosti je založen na nabídce nábytku dobré kvality a dobrého skandinávského designu při nízkých cenách, které znamenají, že valná většina spotřebitelů si může koupit nábytek z IKEA dovolit ([franchisor.ikea.com](http://franchisor.ikea.com)). Proto hlavní misí společnosti je vytvořit „lepší každodenní život pro všechny lidi“. Touto misí se IKEA bezmezně řídí ve svém jednání od způsobu vývoje a nákupu produktů až po způsob, jakým je prodává a distribuuje do svých prodejen po celém světě (Konzelmann a kol. 2005, str.12).

Podle současného ředitele společnosti IKEA Anderse Dahlviga se IKEA zaměřuje na nabídku produktů vysoké kvality o nízké ceně a je přímo posedlá snižováním nákladů, aby byla schopna splnit jeden z vnitřních cílů firmy, tj. dosáhnout o 20% nižších cen u srovnatelných produktů, než tomu je v případě nabídky konkurence. ([franchisor.ikea.com](http://franchisor.ikea.com))

IKEA nevlastní žádné výrobní závody, produkty jsou kupované od nejlevnějších externích dodavatelů z celého světa, což často znamená partnerství s těmito dodavateli, které ústí ve vytvoření úsporných výrobních a distribučních procesů. Produkty IKEA jsou následně zabaleny jak nejkompaktněji je to možné a rozváženy do prodejen IKEA po celém světě s maximálním důrazem na to, aby nevznikaly dodatečné náklady související s rozvozem či skladováním. (Solomon 1991, str.12)

Jedna ze základních strategií IKEA, vedoucích k úspoře nákladů, je samoobsluha. Ačkoli je personál IKEA v prodejně vždy k dispozici, zákazníci jsou vyzbrojeni katalogy, páskovými metry, tužkami a poznámkovými bloky, čímž jsou vydatně podporováni k samoobsluze při výběru produktů jim šitých na míru.

Poté co zákazníci IKEA učiní své nákupní rozhodnutí, vyzvednou si rozložený nábytek, šetrně a velmi skladně zabalený, z typického skladu IKEA umístěného před pokladnami. Rozložený a skladně zabalený nábytek si zákazníci naloží do aut a odvázejí do svých domovů, kde si zakoupený nábytek sami sestavují. Tímto způsobem se zákazník stává součástí celkového procesu výroby, což vytváří značné úspory nákladů pro IKEA, což se obratem přenáší na zákazníky v podobě nižších cen ve srovnání s konkurencí. (Normann a Ramirez 1993, str.70)

Další strategií IKEA, směřující k úspoře nákladů, je umístění prodejen na předměstí velkých měst, což firmě umožňuje jak koupit levnějších, tak i větších pozemků, než v případě lokalit v centru měst. V naprosté většině zemí, kde IKEA působí, zákazníci přijíždějí k prodejně autem a podle kupní síly v dané lokalitě jsou jim k dispozici velké parkovací plochy. Na druhou stranu na některých trzích, například v Číně, není vlastnictví auta běžné, proto je zde velmi důležité dopravní spojení prodejen s veřejnými dopravními prostředky.

IKEA komunikuje svou nabídku třemi hlavními kanály: *katalog*, *webové stránky* a *osobní doporučení zákazníků*. Katalog IKEA obsahuje detaily ohledně sortimentu jako míry nábytku či ceny a v roce 2006 bylo vytvořeno 175 milionů kopií tohoto katalogu v 55 edicích a ve 27 různých jazycích. Webové stránky IKEA, poskytující informace ohledně sortimentu, a na vybraných trzích (např. Švédsko či Anglie) také nabízející možnost online nákupu, byly navštíveny v roce 2006 více než 278 miliony návštěvníků. Další velmi důležitý způsob komunikace, který IKEA využívá, je ústní šíření hodnot IKEA svými spokojenými zákazníky. Ti přenášejí základní informace, které IKEA komunikuje po celém světě, svým přátelům a rodině (Dahlvig, 2006). Proto se dá říci, že zákazníci IKEA nejsou jen součástí výrobního procesu, ale jsou také začleněni v jednom ze tří hlavních komunikačních kanálů této společnosti. ([franchisor.ikea.com](http://franchisor.ikea.com))

IKEA je také unikátní a proslavená svým přátelským přístupem a zázemím pro rodiny s dětmi, které jim poskytuje uvnitř svých prodejen, čímž je zajištěno šťastné, pohodlné a samozřejmě dlouhé nakupování. Zakladatel IKEA pan Ingvar Kamprad přikládal zásadní důležitost restauraci uvnitř všech prodejen IKEA, kde jsou k dispozici levná jídla dobré kvality. Restaurace je navíc podporována dětskými koutky a záchody s místnostmi a příslušenstvím pro matky a otce z dětmi. Veškerá tato zázemí pro rodiny s dětmi, umístěná uvnitř prodejen, zajišťují to, že v prodejnách IKEA rodiny s dětmi často tráví téměř celý den, což se samozřejmě odráží na množství nákupu. (Solomon 1991, str.12)

IKEA má unikátní právní formu tím, že se jedná o registrované založení (Stichting INGKA) a nikoliv o akciovou společnost vedenou na burze. Tím, že IKEA není vedena na burze, není nucena publikovat svůj výdělek ani ostatní ekonomické ukazatele a není tudíž zranitelná v souvislosti s tlakem případných akcionářů. Organizační struktura IKEA je relativně plochá a komplexní. Kromě samotného managementu, který je zodpovědný za dlouhodobou strategii společnosti, mají velice důležité postavení vedoucí jednotlivých prodejen po celém světě. (Konzelmann a kol. 2005, str.13)

### **Internacionalizace IKEA**

IKEA se pyšní dlouholetou historií jak nákupu, tak i prodeje produktů za hranicemi Švédska. IKEA otevřela svou první prodejnu mimo Švédsko v Oslu, v Norsku, v roce 1963 a svou první prodejnu mimo Skandinávii ve Švýcarsku v roce 1973. Již v roce 1961 začala společnost spolupracovat s prvním ne skandinávským dodavatelem, čímž začala plnit svou misi hledání co nejlevnějších externích výrobců a dodavatelů. Dnes je velká většina produktů IKEA vytvářena mimo domácí švédský trh a stále více produktů přichází od výrobců z Asie a východoevropských zemí, kde jsou nejnižší vstupní náklady. Přesněji využívá IKEA externích dodavatelů, kteří mají výrobní závody z 93% mimo hranice Švédska, kde 28% výrobků je vyráběno v Asii, 3% v severní Americe a zbylých 62% ve zbytku Evropy. (IKEA Koncernen 2006, str.14)

IKEA se stala vedoucím maloobchodním řetězcem v oblasti domácího nábytku, který zaměstnává přes 104 000 zaměstnanců a nachází se v 36 zemích (konec roku 2007, [www.ikea.com](http://www.ikea.com)). Evropský region činí 80% prodeje IKEA, severní Amerika 17% a Asie spolu s Austrálií 3% (IKEA Koncernen 2006, str.14). Detailní popis množství prodejen IKEA po celém světě se nachází v příloze číslo 3.

## **Strategie internacionalizace IKEA**

Jeden z hlavních motivů internacionalizace IKEA byl fakt, že domácí švédský trh čítá pouze něco málo přes 9 milionů obyvatel a je poměrně saturovaný. Aby IKEA dosáhla kýženého efektu výnosů z rozsahu (který má nemalý podíl na faktu, že IKEA se schopna dodávat zákazníkům levnější zboží, než konkurence ve většině zemí), musela být schopna vyrábět a prodávat své produkty ve velkém množství. Tato myšlenka zapříčinila potřebu internacionalizace vybraného maloobchodního řetězce. Jakmile IKEA vstoupí na hostitelský trh, je navíc schopna dosáhnout dodatečných výnosů z rozsahu tím, že otevře nové prodejny při použití stejného distribučního kanálu.

Co se týká internacionalizace maloobchodu, IKEA následuje globální strategii, kde síť prodejen není soubor domácích operací, ale série propojených prodejen. (McGoldrick 2002, str.573). Globální strategie všeobecně znamená používání velmi podobných produktových řad, cenové úrovně, distribučního systému, komunikační strategie, úrovní servisu a designu prodejen v několika rozdílných zemích. IKEA praktikuje globální strategii s použitím do značné míry standardizace jakožto marketingové strategie. I když si vedení IKEA uvědomuje, že jejich cílový zákazník určitě není homogenní po celém světě, přesto využívá ve své marketingové strategii standardizace základní skutečnost, že lidé po celém světě sdílejí základní potřebu vybavit si svůj domov nábytkem. (Solomon 1991, str.12) Tato strategie znamená klíč k úspěchu IKEA, protože IKEA propaguje stejné základní produkty ve všech svých prodejnách namísto přesnému přizpůsobování nábytku místním tradicím a trendům. IKEA je zkrátka schopna vyrábět a nabízet nábytek, který je univerzálně atraktivní po celém světě (Solomon 1991, p.10).

Na druhou stranu je ale nutné zmínit, že IKEA také v menší míře praktikuje i strategii adaptace, protože si uvědomuje, že rozdílné trhy nemají identické potřeby a také přizpůsobuje svou nabídku místním požadavkům co se týká základních proměnných jako jsou například velikost obytných ploch či standardní velikosti polštářů na jednotlivých trzích.

Spolu s převažující strategií standardizace produktové řady je také značně standardizován vzhled, rozložení produktů a design prodejen IKEA. Všechny prodejny musí každých 5 let splnit požadavky na vzhled, rozložení produktů a design prodejen IKEA, které jsou vyvíjeny centrálně ve Švédsku, stejně tak jako produktové řady a katalogy. (Jöunerheim 2007)

## **Strategie vstupu na hostitelský trh**

Jednoznačně největší a nejčastější expanzivní strategií společnosti IKEA je organický růst díky otevírání firmou 100% vlastněných poboček jak na existujících, tak na nových trzích. Expanzi formou franšízy firma také používá, když vstupuje na méně atraktivní trhy kvůli faktorům jako jsou větší risk nebo menší či velmi vzdálené trhy. Do srpna roku 2006 použila IKEA tuto strategii franšízy u 27 prodejen v 15 zemích. Navíc IKEA tuto strategii také použila na trzích, kde vlastnila své pobočky, ale chtěla daný trh opustit, a tak tamější franšízy kompletně prodala (např. Hong Kong). ([www.ikea.com.hk/about/about.html](http://www.ikea.com.hk/about/about.html))

### **Vstup IKEA na vybraný hostitelský trh v ČR**

Po pádu komunismu ve střední a východní Evropě IKEA rozpoznala příležitost expandovat se svým konceptem do některých z nově se vyvíjejících kapitalistických trhů. IKEA se zaměřila na Maďarsko, Polsko, tehdejší Československo a v poslední době také na Rusko. IKEA vstoupila na trh tehdejšího Československa krátce po pádu komunismu a otevřela svou první prodejnu na našem území v Praze na Zličíně (plocha 19 800m<sup>2</sup>) v roce 1991. Od té doby v ČR vznikly tři další prodejní místa IKEA – v Brně v roce 1998, v Ostravě v roce 2001 a Praze na Černém mostě v roce 2004. Nejnovější prodejna na území ČR v Praze na Černém mostě se stala zároveň největší na našem území (plocha 23 500m<sup>2</sup>), přičemž nejmenší prodejna IKEA v ČR je v Brně (plocha 11,800m<sup>2</sup>).

Následující tabulka sumarizuje neustálý proces internacionalizace společnosti IKEA v číslech (obrat a růst počtu prodejen ve vybraných letech).

**Tabulka č. 1: Celosvětový růst IKEA – obrat v milionech euro a počet prodejen**

|                       | <b>1954</b> | <b>1964</b> | <b>1974</b> | <b>1984</b> | <b>1994</b> | <b>1999</b> | <b>2005</b> | <b>2006</b> |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Obrat v mil €</b>  | 1           | 25          | 169         | 1.216       | 4.396       | 8.220       | 15.212      | 17.658      |
| <b>Počet prodejen</b> | 0           | 2           | 9           | 52          | 114         | 152         | 221         | 245         |

Zdroj: [www.ikea-group.IKEA.com](http://www.ikea-group.IKEA.com)

### **3.3 Volba prodejny na hostitelském trhu v ČR**

Velikost prodejny a vzdálenost ostatních prodejních míst IKEA od Liberce (bydliště autora) hrály hlavní roli při výběru prodejny, kde autor uskutečnil výzkum a sběr primárních dat pro tuto práci. Pro případovou studii byla z důvodu snadnějšího přístupu k primárním datům a velikosti prodejny zvolena prodejna IKEA v Praze na Černém mostě, otevřená v roce 2004 (plocha prodejny 23 500m<sup>2</sup>).

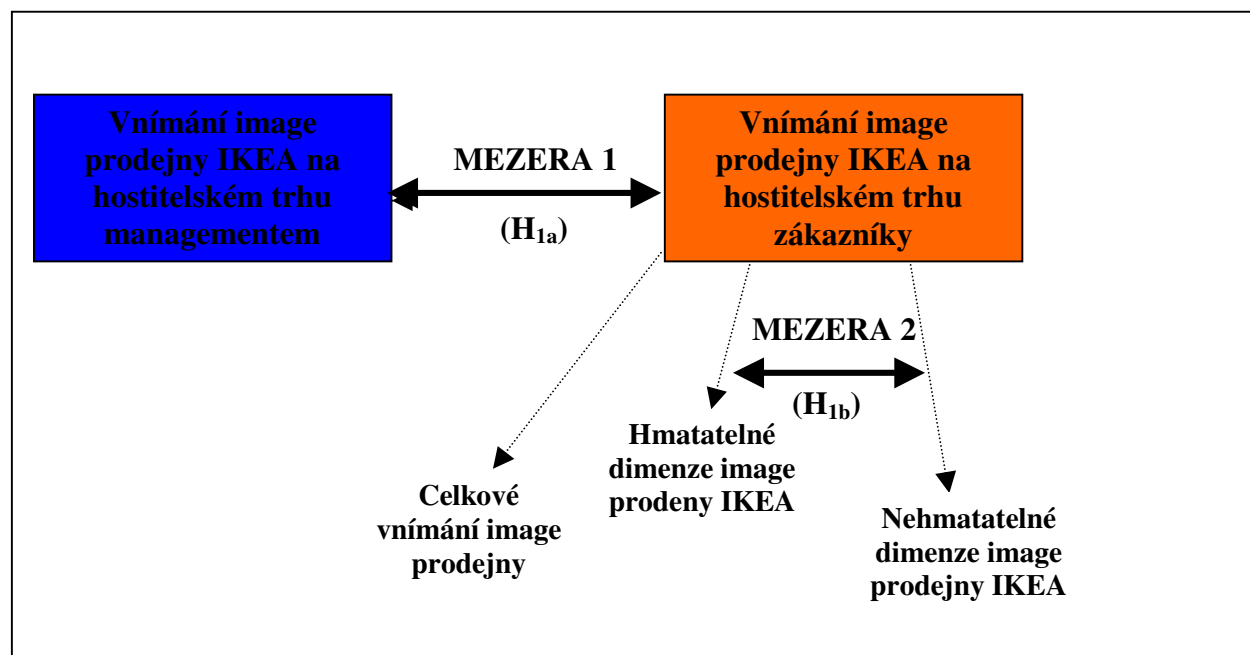
## Kapitola 4

### KONCEPCE A METODOLOGIE VÝZKUMU

Po představení společnosti, ve které se výzkum zrealizuje (předcházející kapitola 3), začíná tato kapitola představením autora konceptního modelu, dále je přehledně prezentován celkový metodologický postup použitý v této diplomové práci (od obecné volby filosofie použitého výzkumu, přijatého přístupu k výzkumu, procesu uskutečněného výzkumu, výběru strategie až po specifické aspekty metodologie výzkumu jako např. zvolenou metodu výzkumu, metodu sběru dat či metody vyhodnocení dat). Kapitulu uzavírá posouzení zvolené metodologie výzkumu z hlediska věrohodnosti, validity a opakovatelnosti.

#### 4.1 Konceptní model autora

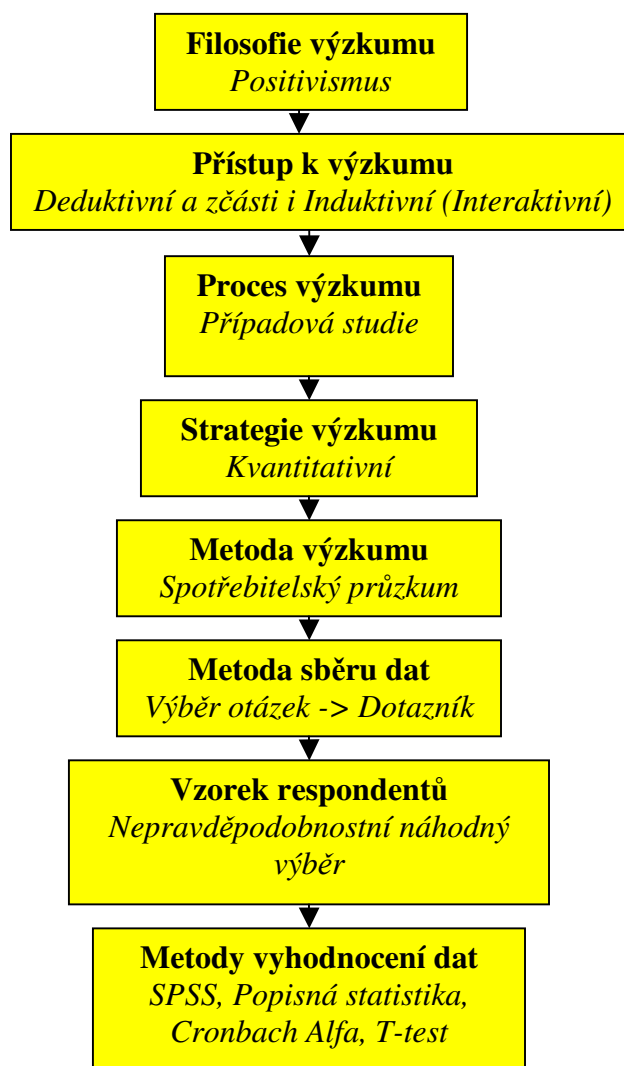
Úvodem této kapitoly je představen autorův vlastní model, který je ilustrován v obrázku číslo 1, který v podstatě graficky shrnuje stanovené cíle práce. Silné šipky znázorňují největší mezery v dosavadním výzkumu (MEZERA 1 a 2), které se autor snaží kromě jiného touto prací vyplnit a které budou testovány pomocí hypotéz, představených na konci kapitoly 2. Dále jsou v modelu slabšími šipkami znázorněny další vztahy, jež si tato práce klade za cíl zkoumat tj. celkové vnímání prodejny mezinárodního maloobchodního řetězce IKEA na hostitelském trhu v ČR a zda jsou zákazníci všeobecně pozitivněji vnímány definované hmatatelné či nehmatatelné dimenze image prodejny IKEA.



Obrázek 1: Autorův vlastní konceptní model (hostitelský trh v ČR)

## 4.2 Proces zpracování výzkumu

Celkový proces zpracování výzkumu použitého v této diplomové práci, jehož části budou podrobněji diskutovány v následujících podkapitolách, je čtenáři přehledně ilustrován prostřednictvím následujícího obrázku číslo 2.



Obrázek 2: Proces zpracování výzkumu

### 4.3 Filosofie výzkumu

Podle Easterby-Smith a kol. (2002, str.28) existují dvě hlavní kontrastní filosofické tradice používané v akademickém výzkumu; *positivismus* a *fenomenologie* (sociální konstruktivismus).

Fenomenologie je charakteristická tím, že realita je určena lidmi a ne objektivními externími faktory. Výzkumník následující tento filosofický postoj by neměl shromažďovat fakta a měřit, jak často se nějaká situace stane, ale spíše ocenit myšlení a významy, které lidé (včetně jeho samotného) shromažďují na základě svých vlastních zkušeností. Proto je u tohoto filosofického přístupu základem pochopit a vysvětlit proč lidé mají různé zkušenosti a ne hledat objektivní vnější příčiny a zákonitosti, které vysvětlují jejich chování. (Easterby-Smith a kol. 2002, str. 30)

K realizovanému výzkumu byl však použit pozitivistický přístup, který předpokládá, že svět existuje externě, je objektivní a správná informace v něm existuje nezávisle na výzkumníkovi (Easterby-Smith a kol. 2002, str.28). Postoj k teorii poznání rezultující z pozitivistické tradice měl za následek, že se autor co nejvíce snažil o objektivnost a nezávislost na výzkumu, který provedl. Navíc věří v to, že svět existuje nezávisle na něm, a proto je nalezení správné informace úplně nezávislé na výzkumníkovi, jeho pocitech, znalostech a vnitřních přesvědčeních.

Výzkumníci, kteří následují tento filosofický směr (positivismus), používají obvykle kvantitativní výzkum, protože tato strategie výzkumu se zaměřuje zejména na sběr čísel, dat a měření. (Easterby-Smith a kol. 2002, str.30-31, Bryman a Bell 2003, str.13)

Autor této práce tedy zvolil pozitivistický filosofický přístup k výzkumu v kombinaci s kvantitativní strategií výzkumu. Tato kombinace je považována za vhodnou s ohledem na fakt, že cílem této práce je získat data o vnímání image prodejny mezinárodního maloobchodního řetězce na vybraném hotelovém trhu v ČR od poměrně velkého počtu respondentů (z řad samotných zákazníků a v menší míře i od managementu dané prodejny).

#### 4.4 Přístup k výzkumu

S ohledem na přístup k výzkumu existují opět dva protikladné koncepty, popisující postoj ke vztahu teorie a vlastního výzkumu; *deduktivní* a *induktivní*. Deduktivní přístup je často užíván, je-li použit kvantitativní výzkum. Výzkumníci, kteří si osvojí tento přístup, následují určitý pevně daný postupný proces, který je popsán níže. (Bryman a Bell 2003, str.10-12)

1. Teorie → 2. Hypotéza → 3. Sběr dat → 4. Výsledky → 5. Hypotéza potvrzena nebo vyvrácena → 6. Hodnocení, potvrzení/oprava teorie. (Bryman a Bell 2003, str.11)

Tato práce následuje deduktivní přístup, protože na základě teorie prezentované ve 2. kapitole byla vytvořeny hypotézy (viz strany 29-30), které budou následně statisticky testovány. Autor navíc vycházel z předešlé teorie také v souvislosti s kategoriemi otázek, použitých v samotném dotazníku, proto se dá říci, že přístup k výzkumu v této práci byl z velké části deduktivní.

Naproti tomu je-li při akademickém výzkumu následován induktivní přístup, výzkumníci začínají rovnou samotným výzkumem a teorie je následně generována z výsledků daného výzkumu (Bryman a Bell 2003, str.12). Hlavním účelem této práce není jen testování existující teorie, ale také vytvoření jak teoretických, tak i praktických příspěvků, obzvláště v oblastech, kde byly identifikovány mezery ve výzkumu.

Z výše uvedeného plyne, že tato práce nenásleduje čistě jen deduktivní přístup k výzkumu, ale částečně také induktivní. Zkombinováním jak deduktivního, tak i induktivního přístupu k výzkumu vzniká tzv. *interaktivní přístup*, který autorovi umožňuje simultánně zkoumat teorii a empirické výsledky (Bryman a Bell 2003, str.12).



#### 4.5 Návrh procesu výzkumu

Výběr procesu výzkumu je jedním ze základních rozhodnutí, které výzkumník musí udělat, aby bylo zajištěno, že skutečný výzkum je vykonán účinně a efektivně. (Malhotra a Birks 2003, str.58) Existuje pět různých návrhů výzkumu, které jsou zvažovány při plánování výzkumu – *experimentální*, *průřezový*, *průběžný*, *případová studie* a *komparativní* (Bryman a Bell 2003, str.39).

*Experimentální výzkum* se v obchodním výzkumu takřka nepoužívá kvůli problémům s kontrolou (Bryman a Bell 2003, str.39), a proto nebude dále diskutován.

*Průřezový výzkum* je nejvhodnější pro výzkumníky, kteří se zajímají o variace, protože je zde potřeba provést vícenásobný sběr dat za použití stejné metody (např. dotazníku) (Bryman a Bell 200, str.48). Tento typ výzkumu by byl vhodný, kdyby cílem práce bylo např. srovnání vnímání image více maloobchodních prodejen na více trzích. Jeho největší výhodou je jednorázový sběr velkého množství dat ze dvou a více míst (Churchill a Iacobucci 2005, str.115). Tento typ výzkumu byl nakonec autorem zamítnut zejména z finančních a časových důvodů. Je ale považován za vhodný námět k případným budoucím studiím na toto téma.

*Průběžný výzkum* zkoumá daný vzorek minimálně dvakrát po sobě (Bryman a Bell 2003, str.52), což znamená, že ve srovnání s průřezovým výzkumem není tento typ výzkumu prováděn pouze jednorázově, ale víckrát po sobě na stejném místě. Tento výzkum by byl velmi vhodný pro tuto práci, protože kromě jiného umožňuje výzkumníkovi zjistit, jak se vnímání image jedné prodejny mezinárodního maloobchodního řetězce mění a vyvíjí v čase. Tento proces výzkumu byl nakonec kvůli časovým možnostem autora také zavrhnut. Nicméně je opět považován za vhodný pro případný budoucí výzkum, který by mohl použít výsledky z výzkumu provedeného pro účely této práce a navázat na ně.

*Případová studie* byla vybrána k této studii, protože tento proces výzkumu umožňuje jednorázově detailně zkoumat jeden specifický mezinárodní maloobchodní řetězec a vnímání jeho prodejny na hostitelském trhu v ČR. Zároveň případová studie umožňuje do značné míry zevšeobecnit výsledky výzkumu jedné prodejny mezinárodního maloobchodního řetězce na vnímání všech ostatních prodejen stejného řetězce v ČR, používá-li vybraný maloobchodní řetězec marketingové strategie standardizace. Autor si je ale současně vědom často

zmiňovaného problému případových studií, čímž bývá obtížnost zevšeobecnění výsledků z jedné případové studie na ostatní podobné případy (např. jiné maloobchodní řetězce).

*Komparativní výzkum* je často využíván při výzkumu srovnávajícím kultury dvou různých zemí, který se zejména detailně snaží nalézt rozdíly mezi jednotlivými kulturami (Bryman a Bell 2003, str.57), na což se tato práce nezaměřuje.

Cílem této práce je mimo jiné zkoumat vnímání image prodejny mezinárodního maloobchodního řetězce na hotelovém trhu v ČR spolu se zjišťováním, zda existují statisticky významné rozdíly ve vnímání této prodejny mezi jejím managementem a samotnými zákazníky. Autor argumentuje, že vhodným způsobem, jak provést tento výzkum, je volba *případové studie*, která umožňuje ilustrovat problém na příkladu konkrétního maloobchodního řetězce. Je třeba také zmínit, že pokud je výzkum pomocí případové studie výhradně založen na kvantitativní strategii výzkumu, může být obtížné rozhodnout, zda se jedná o případovou studii či průřezový proces výzkumu (Bryman a Bell 2003, str.54). Autor při plánování výzkumu nejprve vybral případovou studii, a ačkoli je použita jako metoda výzkumu spotřebitelský průzkum (vysvětlení v podkapitole 4.5), při této práci není použit průřezový výzkum, ale případová studie, která využívá spotřebitelský průzkum jako metodu výzkumu. Navíc u průřezového výzkumu se jedná o vícenásobný sběr dat, což není případ této práce.

#### **4.6 Strategie výzkumu**

Existují dva typy strategie výzkumu – *kvantitativní* a *kvalitativní*. Kvantitativní strategie obvykle znamená kvantifikaci ve sběru a analýze dat, přístup výzkumu je často deduktivní, filosofie výzkumu je pozitivismus a výzkumník musí být objektivní, nezávislý samotném na výzkumu. Na druhou stranu kvalitativní strategie výzkumu obvykle klade důraz na slova spíše než kvantifikaci ve sběru a analýze dat, je často spjata s induktivním přístupem k výzkumu a filosofií sociálního konstruktivismu. (Bryman a Bell 2003, str.573)

Jak již bylo řečeno výše, při této práci je použit pozitivistický filosofický postoj, přístup k výzkumu je z větší části deduktivní, a proto autor pro tuto práci zvolil kvantitativní strategii výzkumu.

Tím, že je v práci použita kvantitativní a ne kvalitativní strategie, může výzkum těžit z výhod kvantitativní studie jako je např. její schopnost měřit či jinak kvantifikovat odpovědi respondentů. Toto výzkumníkovi umožňuje nalézt rozdíly v odpovědích mezi různými skupinami respondentů a ostatními proměnnými. Další výhodou kvantitativní strategie výzkumu je možnost zkoumání sociálních struktur a procesů, které nejsou přímo pozorovatelné. Například vnímání image prodejny je proces, který se nedá zjistit prostým pozorováním, protože se odehrává v hlavách zákazníků. (Mamia, 2006) Kvantitativní strategie výzkumu navíc umožňuje získat velký vzorek respondentů, kvantifikovat data a aplikovat pro jejich měření statistickou analýzu, z jejíž výsledků následně prezentovat závěry. (Malhotra a Birks 2003, str.132)

Na druhou stranu je třeba zmínit, že kvalitativní strategie je ve srovnání s kvantitativní strategií více schopna podrobněji zachytit spotřebitelské postoje, motivy či chování. Téměř nikdy však nevyužívá široký vzorek respondentů, což do značné míry limituje věrohodnost výsledků kvalitativní strategie výzkumu. (Malhotra a Birks 2003, str.132)

#### **4.7 Metoda výzkumu**

Autor si jako metodu výzkumu vybral *spotřebitelský průzkum*, protože se mu v souvislosti se zvoleným procesem výzkumu (případovou studií) zdá tato metoda vhodná k získání potřebných primárních dat. Případová studie společnosti IKEA je použita pro ilustraci vnímání image prodejny mezinárodního maloobchodního řetězce a spotřebitelský průzkum je proveden, aby byla získána empirická data nutná pro splnění cílů práce.

Tato studie zejména hledá odpovědi na otázky typu „kdo“, „co“, „kde“ nebo „kolik“ a tyto otázky mohou být efektivně zodpovězeny realizováním spotřebitelského průzkumu (Yin 1994, str.6). Hlavním účelem spotřebitelského průzkumu je získání primárních dat od definované populace a tato metoda výzkumu je vhodná v souvislosti se zkoumáním spotřebitelů a jejich vnímání (Easterby-Smith a kol. 2002, str.135).

Provedením spotřebitelského průzkumu autor získá informace o zákaznících a managementu IKEA v souvislosti s jejich chováním, záměrech, postojích, uvědomění či motivacích, spolu s charakteristikami jak demografickými, tak i životního stylu respondentů (Malhotra a Birks 2003, str.224). Spotřebitelský průzkum je metoda výzkumu, při které jsou primární data

obvykle sbírána pomocí dotazníků či strukturovaných rozhovorů (Bryman a Bell 2003, str.49).

#### 4.8 Výběr otázek pro získání informací potřebných k dosažení cílů práce

Pro účely této práce bylo použito několik otázek, které byly aplikovány v předešlém výzkumu věnovaném vnímání image prodejen. Hlavní inspirací se staly otázky, použité v akademickém článku Burt a Carralero-Encinas (2000) a velké množství otázek z případové studie věnované řetězci Marks & Spenser bylo zapůjčeno a přizpůsobeno účelům této práce. Použití otázek, které byly již aplikovány v podobném předešlém výzkumu má hned několik výhod. Například že tyto otázky již byly testovány při výzkumu v praxi, jsou známé možnosti jejich měření, jejich validita a věrohodnost. (Bryman a Bell 2003, str.171)

Tento výzkum, stejně jako tomu bylo při výzkumu v akademickém článku Burt a Carralero-Encinas (2000), žádá respondenty, aby ohodnotili vesměs pozitivní tvrzení. Proto se dá očekávat, že například v případě, kdy je odpověď s předloženým výrokem „velmi souhlasím“, značí tato odpověď velký stupeň spokojenosti se zkoumaným atributem.

Po rozsáhlém prostudování dostupné existující akademické literatury (viz příloha číslo 1), související s tématem této diplomové práce, bylo identifikováno sedm hlavních dimenzí charakterizujících image prodejny. Těmito dimenzemi jsou *produkt*, *servis*, *personál*, *pohodlnost*, *cena*, *prostředí v prodejně* a *charakter/pověst prodejny*. Každá z těchto dimenzí image prodejny bude v provedeném výzkumu zkoumána pomocí hodnocení hned několika tvrzení, které se vztahují k dané dimenzi.

Tato práce se také snaží vyzkoumat zda jsou některé z aspektů image prodejny IKEA v Praze na Černém mostě (hmatatelné či nehmatatelné) zkoumaným řetězcem úspěšněji komunikovány vůči zákazníkům na hostitelském trhu či nikoli. Proto bylo nutné kategorizovat zvolené dimenze na dimenze popisující hmatatelné a nehmatatelné atributy image prodejny. Klasifikace každé dimenze byla založena na samotných tvrzeních náležících k jednotlivým dimenzím. Dimenze, které byly zkoumány pomocí tvrzení, které se dotazovali na jasně hmatatelné atributy image prodejny, byly klasifikovány jako hmatatelné (produkt a prostředí v prodejně). Stejně tak tomu bylo u dimenzí zkoumaných pomocí tvrzení popisujících zřetelně nehmatatelné atributy image prodejny (servis a charakter/pověst

prodejny). Zbývající dimenze nemohly být s jistotou klasifikovány ani jako hmatatelné, ani jako nehmatatelné, protože tvrzení použítá k jejich zkoumání obsahovala jak hmatatelné, tak i nehmatatelné komponenty (personál, cena a pohodlnost).

Autor vytvořil za účelem získání potřebných informací pro splnění stanovených cílů této práce následující tři typy otázek:

- a) otázky týkající se postojů (tvrzení/výroky předložené respondentům k ohodnocení),
- b) otázky, kde respondenti seřadili zvolené dimenze, popisující image prodejny, dle jejich důležitosti pro ně samotné
- c) osobní profilové otázky.

#### **Ad a) Otázky týkající se postojů**

Respondenti byli tázáni na jejich postoj s ohledem na vnímání image prodejny IKEA v Praze na Černém mostě. Jedná se o uzavřené otázky, které využívají 5 bodovou Likertovu škálu (velmi souhlasím, souhlasím, neumím posoudit, nesouhlasím a silně nesouhlasím). Odpovědi na tyto otázky se velmi lehce hodnotí s ohledem na srovnání odpovědí (Bryman a Bell 2003, str.158). Kdyby bylo k výzkumu použito otevřených otázek, mělo by to tu výhodu, že výzkumník by pravděpodobně získal hlubší náhled na individuální postoje zákazníků. Avšak otevřené otázky se obtížně kódují a následně vyhodnocují, navíc by bylo pravděpodobně mnohem obtížnější přimět potenciální respondenty k účasti na výzkumu. (Bryman a Bell 2003, str.157)

#### **Ad b) Otázky týkající se důležitosti zvolených dimenzí image prodejny**

Respondenti byli také požádáni o oznámkování (stupnice od 1-nejdůležitější dimenze image prodejny do 7-nejméně důležitá) důležitosti předem daných dimenzí image prodejny IKEA (produkt, servis, personál, pohodlnost, cena, prostředí v prodejně a charakter/pověst prodejny) pro ně samotné. Toto umožnilo autorovi získat informace nejen o tom, která z nabízených dimenzí image prodejny je pro respondenty nejdůležitější, ale i srovnání důležitosti všech stanovených dimenzí mezi managementem a zákazníky prodejny IKEA.

### **Ad c) Osobní profilové otázky**

Spolu s výše zmíněnými otázkami na postoje respondentů vůči image prodejny IKEA v Praze na Černém mostě byly do výzkumu také zařazeny profilové otázky za účelem získání demografických informací o respondentech a zejména informací o jejich zkušenosti s mezinárodním maloobchodním řetězcem IKEA. Osobní faktické otázky navíc umožnily autorovi lépe poznat vzorek respondentů výzkumu. Odpovědi na tento druh otázek mají respondenti okamžitě v paměti, a proto jsou velmi rychle a bez obtíží zodpovězeny (Bryman a Bell 2003, str.161).

Autor se snažil použít zejména profilové otázky, které mají souvislost s celkovým konceptem IKEA (věk, pohlaví, počet členů domácnosti). Z důvodu zjednodušení analýzy a vkládání primárních dat do statistického programu SPSS, byly respondentům nabídnuty pro odpovědi intervaly (např. věk - 18-25, 26-35 atd. nebo délka zkušenosti s prodejnami IKEA 1-2 roky, 2-5 let atd.). Ačkoli se autor snažil vyhnout se překrývajícím se intervalům, v případě otázky na délku zkušeností s prodejnami IKEA se nakonec rozhodl, že bude překrývajícím se interval vhodnější, i když si byl plně vědom, že to potenciálně mohlo respondenty zmást.

Nakonec bylo rozhodnuto, že se pro tento výzkum použijí pouze dvě otevřené otázky související s počtem dospělých a dětí žijících v domácnosti, a také s velikostí domácnosti respondentů. U těchto otázek bylo usouzeno, že získané odpovědi na otevřené otázky budou přesnější, než by tomu bylo v případě nabídnutí intervalů.

#### 4.9 Metoda sběru dat - dotazník

Easterby-Smith a kol. (2003, str.130) identifikují čtyři hlavní kvantitativní způsoby sběru dat – *provádění rozhovorů, používání dotazníků, testování či měření a pozorování*. S ohledem na cíle této práce se mohlo ke sběru primárních dat použít jak dotazníků, tak i rozhovorů, protože obě techniky by autorovi umožnily zkoumat postoje a vnímání image prodejny zákazníky a managementem IKEA s ohledem na vytvořené otázky. Každá ze zmíněných dvou technik sběru dat má jednu nespornou výhodu. V případě provádění rozhovorů je výhodou získání informací jdoucích do hloubky problému, zatímco u dotazníků se jedná o velké množství získaných odpovědí, které zvyšuje věrohodnost odpovědí a možnost zevšeobecnění výsledků. (Easterby-Smith a kol. 2003, str.130)

Nakonec byl z těchto dvou alternativ vybrán *dotazník*, který respondenti vyplňují sami, zejména kvůli výše zmíněným výhodám této metody sběru dat. Dalším důvodem pro výběr dotazníků, které respondenti vyplňují sami, byl fakt, že tato metoda sběru dat byla již použita při podobných studiích, navíc získané odpovědi se rychleji a jednodušeji kódují a analyzují než v případě rozhovorů.

Další nespornou výhodou dotazníku, který si respondenti sami vyplňují, je skutečnost, že vliv osoby výzkumníka na samotné získání primárních dat je minimální (Bryman a Bell 2003, str.142), což je plně v souladu se zvoleným filosofickým přístupem k této práci, diskutovaným v části 4.1 této kapitoly.

Jedinou větší nevýhodou dotazníku, který respondenti vyplňují sami a který je podán tváří v tvář respondentům, může být to, že se může stát, že respondentům se nedostane pomoci, když si nebudou vědět rady při vyplňování dotazníku. S tímto vědomým byl autor respondentům k dispozici k zodpovězení dotazů ohledně vyplnění samotného dotazníku, přičemž se snažil o maximální objektivitu a nezávislost na prováděném výzkumu.

Dotazník, který respondenti vyplňují sami, mohl být respondentům také posílán poštou nebo emailem. Nakonec bylo ale usouzeno, že předložení dotazníku tváří v tvář respondentovi umožní autorovi získat mnohem větší počet odpovědí a bude levnějším způsobem získání potřebných primárních dat, než uplatnění zmíněných dvou alternativ doručení dotazníku. Navíc předložení dotazníku tváří v tvář respondentovi umožňuje okamžitý sběr odpovědí, což

se nedá říci o ostatních alternativách. Samotný dotazník použitý pro účely této diplomové práce spolu s použitými otázkami diskutovanými v přecházející podkapitole naleznete v příloze číslo 4.

#### **4.9.1 Rozvržení dotazníku**

Otázky v dotazníku byly seříděny podle předem určených kategorií (sedm vybraných dimenzí image prodejny). Jak bylo doporučeno v Bryman a Bell (2003, str.126), delší dotazníky by měly být takto strukturovány, aby bylo dosaženo určité plynulosti, spíše než náhodné pořadí otázek, kde by respondent přeskakoval z jedné dimenze image prodejny do druhé.

Samotný dotazník obsahoval horizontální Likertovu škálu s jasným záměrem ušetřit co nejvíce místa, aby dotazník působil co možná nejkratším dojmem, což mělo pomoci, a dle autora také pomohlo, zvýšit počet získaných odpovědí.

#### **4.10 Pilotní studie**

Po vytvoření dotazníku, který respondenti vyplňují sami, je vždy žádoucí před samotným výzkumem na velkém vzorku respondentů realizovat pilotní studii. Ta výzkumníka často upozorní na problémy a chyby, které autor většinou nezjistí dříve, než když dotazník nechá vyplnit druhou osobu Bryman a Bell (2003, str.170). Z tohoto důvodu autor uspořádal malou pilotní studii, které se zúčastnilo pár rodilých mluvčích z okruhu autorových nejbližších známých a přátel, aby identifikoval případné nedostatky navrženého dotazníku (gramatické nedostatky, termíny, kterým respondenti nemuseli rozumět a jiné). Pilotní studie byla učiněna z jasného důvodu – pomoci k dokončení a vytvoření správného a silného dotazníku.



#### 4.11 Vzorek respondentů

Respondenty pro tuto studii se stali běžní zákazníci mezinárodního maloobchodního řetězce IKEA, kteří navštívili prodejnu v Praze na Černém mostě. Protože IKEA aktivně cílí svou nabídku produktů na lidi všech věkových skupin, nebyly ani pro tento výzkum vyčleněny žádné speciální skupiny zákazníků. Spolu s běžnými zákazníky byly požádáni o vyplnění stejného dotazníku také zaměstnanci IKEA na úrovni managementu pracující na té samé prodejně. Účelem získání odpovědí také od managementu je možnost identifikace, zda existuje rozdíl mezi vnímáním image prodejny zákazníky a tím, jak image dané prodejny vnímají samotní zaměstnanci této prodejny.

Ačkoli je pravděpodobnostní výběr obvykle ideální metoda výběru respondentů (Churchill a Iacobucci 2005, str.115), autor pro účely této práce použil *nepravděpodobnostní náhodný výběr respondentů* z důvodu jednoduchosti a pohodlnosti. Tato technika výběru vzorku respondentů jednoduše umožňuje výzkumníkovi oslovit potenciálního respondenta, který je zrovna k dispozici Bryman a Bell (2003, str.105) a je všeobecně akceptována v akademickém výzkumu i přes zřejmý problém s generalizací dosažených výsledků na celou populaci Churchill a Iacobucci (2005, str.326).

Autor usiloval o získání vzorku čítajícího minimálně 150 respondentů z řad zákazníků IKEA. Aby bylo zajištěno vybrání dostatečného množství správně vyplněných dotazníků, bylo cílem autora mít na konci výzkumu alespoň 200 vyplněných dotazníků. Tato „rezerva“ byla ponechána kvůli tomu, že někteří respondenti mohli zapomenout vyplnit některé odpovědi v dotazníku či ho mohli vyplnit tak nedbalým způsobem, že by jejich odpovědi musely být vyloučeny ze samotného výzkumu. Nakonec se podařilo pro účely prováděného výzkumu získat odpovědi od 195 respondentů z řad zákazníků IKEA a devět z řad samotného managementu prodejny IKEA v Praze na Černém mostě.

#### 4.12 Čas a místo

Sběr primárních dat byl uskutečněn v jeden víkendový den v dubnu 2008 uvnitř prodejny IKEA v Praze na Černém mostě. K získání důvěryhodných odpovědí při zkoumání vnímání image prodejny zákazníky, bylo rozhodnuto, že průzkum musí být uskutečněn uvnitř prodejny IKEA, aby vnímání image této prodejny měli respondenti v čerstvé paměti. Zákazníci byli osloveni a pozváni na účast při výzkumu před restaurací uvnitř prodejny IKEA a po jejich svolení jim byl předložen dotazník k vyplnění. Zkušenost ze samotného výzkumu je taková, že lidé, kteří se šli občerstvit do restaurace, byli o mnoho uvolněnější a vstřícnější k vyplnění dotazníku na pár minut než ti, kteří například právě nakupovali či odcházeli z prodejny.

#### 4.13 Metody vyhodnocení dat

Primární data, získaná z dotazníků, byla kódována a následně vložena nejprve do programu Microsoft Excel a odtud pak do *statistického programu SPSS*, který umožnil autorovi provést pokročilou statistickou analýzu výsledků výzkumu.

Pro vyhodnocení získaných dat byly použity základní *metody popisné statistiky* (procenta, průměry, směrodatné odchylky). Dále byl pro testování spolehlivosti odpovědí na otázky zkoumající jednotlivé zvolené dimenze image prodejny zvlášť (měření korelace odpovědí na výroky náležící k jedné dimenzi image prodejny) použit koeficient spolehlivosti zvaný *Cronbach Alfa*. Zkoumané hypotézy byly testovány pomocí parametrického testu zvaného *T-test*.

#### **4.14 Posouzení zvolené metodologie z hlediska věrohodnosti, validity a opakovatelnosti**

Bryman a Bell (2003, str.33-35) píše, že třemi nejdůležitějšími kritérii hodnocení obchodního výzkumu jsou *věrohodnost*, *validita (platnost)* a *opakovatelnost*.

*Věrohodnost* se myslí, zda existuje konzistence při měření nějakého konceptu (Bryman a Bell 2003, str. 33 a 76). Respondenty se stali vlastní zákazníci mezinárodního maloobchodního řetězce IKEA a management dané společnosti, nikoliv např. studenti či lidé na veřejných místech. Tento výběr vzorku respondentů dle názoru autora zvýšil celkovou věrohodnost práce, protože výzkum nespočíval v tom, že by si respondenti museli vybavit minulou zkušenost s image prodejny IKEA, ale jejich odpovědi byly založené na aktuální, přímé zkušenosti uvnitř prodejny.

*Validita (platnost)* se skládá z validity měření, kterou Easterby a Smith (2002, str.53) nazývají jako konstrukční validita, dále pak z vnitřní a vnější validity, z nichž druhá jmenovaná je v podstatě totožná s tím, co Easterby a Smith (2002, str.53) pojmenovali jako všeobecnost, a nakonec z ekologické validity. Bryman a Bell (2003, str.33-35)

Platnost měření/konstrukční platnost, která odkazuje na to, zda měření nějakého konceptu opravdu reflektuje daný koncept (Bryman a Bell 2003, str.33). Při tvorbě dotazníku, který respondenti vyplnili sami, se autor ve značné míře nechal inspirovat studií od Burt a Carralero-Encinas (2000) věnované dané problematice, a proto by měla být práce ve vztahu k tomuto kritériu relativně silná.

*Vnitřní platnost* poukazuje na to, zda výsledky, zahrnující vztahy mezi proměnnými, jsou konzistentní (Bryman a Bell 2003, str.34). Protože bylo pro tuto práci použito statistické analýzy (statistický program SPSS) k testování hypotéz a prezentování výsledků, může být řečeno, že vnitřní platnost byla tímto v této práci značně posílena.

*Vnější platnost/všeobecnost* odkazuje na to, zda mohou být výsledky výzkumu generalizovány i za/mimo kontext daného výzkumu (Bryman a Bell 2003, str.34). Jako metoda sběru primárních dat pro účely této práce byl vybrán dotazník, který respondenti vyplnili sami, protože to výzkumníkovi umožnilo získat větší vzorek respondentů, čímž se zvýšila všeobecnost získaných primárních dat. Na druhou stranu si je autor vědom, že při výzkumu v této práci bylo použito nepravděpodobnostního náhodného výběru vzorku respondentů, což podle Churchill a Iacobucci (2005, str.326) snižuje možnost generalizace dosažených výsledků. Navíc, jak bylo již zmíněno v části 4.3 této kapitoly, největší nedostatek případových studií je, že je často obtížné dosažené výsledky generalizovat na jiné podobné případy (Bryman a Bell 2003, str.55). Avšak díky tomu, že byl vybrán reprezentativní mezinárodní maloobchodní řetězec (IKEA má dlouholetou historii internacionalizace maloobchodu a používá relativně hodně standardizovanou marketingovou strategii na každém trhu, kde působí), je možné učinit analytické zevšeobecnění výsledků na všechny prodejny IKEA v ČR.

*Ekologická platnost* poukazuje na to, zda jsou instrumenty výzkumu schopny zachytit respondenty v přirozených každodenních situacích (Bryman a Bell 2003, str.34). Nejlepší metodou sběru dat pro toto kritérium by jednoznačně bylo pozorování. Vyplňování dotazníků lze v této souvislosti jen obtížně považovat za přirozenou aktivitu.

Posledním kritériem je *opakovatelnost*, která odkazuje na stupeň možnosti reprodukce získaných výsledků výzkumu a která je nejlépe dosažitelná, když výzkumník vysvětluje detailně krok za krokem použité postupy (Bryman a Bell 2003, str.33). Výsledky této práce by měli být jednoduše opakovatelné, protože se autor snažil o maximální transparentnost všech postupů, vedoucích k získání primárních dat, na základě jejichž analýzy bylo dosaženo výsledků, ze kterých byly následně učiněny závěry.

## Kapitola 5

### SHRNUTÍ A INTERPRETACE HLAVNÍCH VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

*Tato kapitola je věnována nejdůležitějším výsledkům provedeného výzkumu a jejich interpretaci. Nejprve je prezentována a diskutována deskriptivní statistika získaných výsledků, poté je provedeno a diskutováno měření spolehlivosti výzkumu jednotlivě pro stanovené dimenze image prodejny. Nakonec je popsán proces testování stanovených hypotéz a jsou prezentovány a interpretovány jejich výsledky.*

#### 5.1 Deskriptivní statistika

Tato sekce nejprve prezentuje a interpretuje profilové charakteristiky respondentů z řad zákazníků IKEA, a poté deskriptivní statistiku odpovědí zákazníků i managementu IKEA na 1. část dotazníku (otázky týkající se postojů-Likertova škála).

##### 5.1.1 Profilové charakteristiky respondentů z řad zákazníků IKEA

Autor shromáždil při svém výzkumu vzorek čítající 195 zákazníků IKEA a 9 manažerů prodejny na hostitelském trhu v Praze na Černém mostě. K analýze výsledků výzkumu bylo použito statistického softwaru SPSS s cílem získat požadované statistické informace.

Před prezentací samotných výsledků výzkumu v souvislosti se stanovenými cíli práce je nutné seznámit čtenáře s profilovými charakteristikami zákazníků, kteří se zúčastnili provedeného výzkumu. Jak je vidět v příloze číslo 5, vzorek zákazníků byl kategorizován s ohledem na pohlaví, věk, počet dospělých osob v domácnosti, počet návštěv prodejen IKEA a délky zkušenosti s prodejnami IKEA. Tyto kategorie byly do dotazníku zařazeny zejména kvůli transparentnosti získaných odpovědí, protože byl v této práci použit nepravděpodobnostní náhodný výběr vzorku respondentů.

#### Pohlaví:

Vzorek respondentů se skládal z 62% žen, 35% mužů a zbylé 3% účastníků výzkumu danou kategorii nevyplnila.

Předložený dotazník vyplnilo o něco málo více žen než mužů, což by mohlo mít souvislost s tím, že ženy většinou chodí na nákupy častěji a obecně pravděpodobně i raději než muži.

Navíc ze zkušeností z provedeného výzkumu je třeba zmínit, že ženy byly všeobecně o něco více ochotné spolupracovat na autorově výzkumu než muži.

#### Věk:

Nejpočetnější skupina respondentů z řad zákazníků (46,2%) se nachází v intervalu 26-36 let. Nejméně bylo naopak respondentů starších 55 let (8,7%).

#### Počet dospělých osob v domácnosti:

Domácnost jednoznačně největšího počtu respondentů se skládá ze dvou dospělých osob (54,4%).

#### Počet dětí v domácnosti:

Téměř polovina respondentů uvedla, že nemají žádné děti v domácnosti (47,7%). Součet respondentů, kteří uvedli, že mají v domácnosti maximálně dvě děti činil dohromady 94,9%.

Tyto výsledky výzkumu naznačují, že v prodejnách IKEA nejvíce nakupují mladí lidé či začínající rodiny, jež si zařizují svou domácnost. Naproti tomu nejméně odpovědí bylo získáno od starších lidí ve věku 55 let a více, což jen stvrzuje výše uvedené. Typický zákazník prodejny IKEA navíc pravděpodobně žije v páru, zařizuje si byt a rodinu.

#### Počet návštěv prodejen IKEA:

Jasně největší skupina respondentů navštívila prodejny IKEA více než dvacetkrát (44,6%), zatímco pouze 2,6% respondentů bylo při výzkumu v prodejně IKEA poprvé.

#### Délka zkušenosti s prodejnami IKEA:

Nejvíce respondentů uvedlo, že má zkušenost s prodejnami IKEA v rozmezí mezi 2-5 lety (37,4%), a pak mezi také 5-10 lety (29,2%).

Tento výsledek ukazuje na popularitu zkoumaného mezinárodního maloobchodního řetězce v České republice, který začal působit na našem území v roce 1991, a zároveň také značně posiluje věrohodnost uskutečněného výzkumu.

### 5.1.2 Deskriptivní statistika odpovědí zákazníků na hostitelském trhu

V první části dotazníku, který naleznete v příloze číslo 4, byla použita pěti bodová Likertova škála (kde 5 znamená velmi souhlasím a 1 velmi nesouhlasím), pomocí které respondenti hodnotili 25 tvrzení souvisejících s dimenzemi image prodejny IKEA a dvě všeobecná tvrzení zkoumající celkový postoj ke společnosti IKEA.

Příloha číslo 6 zobrazuje deskriptivní statistiku výsledků výzkumu v podobě průměrů, směrodatných odchylek a rozdílů mezi průměry obou zkoumaných vzorků respondentů (managementu a zákazníků prodejny IKEA v Praze na Černém mostě).

Výsledky ukazují, že zákazníci všeobecně ohodnotili předložená tvrzení velmi pozitivně. 16 z 27 tvrzení bylo ohodnoceno v průměru číslem 4,00 a více, což znamená, že v průměru přes polovinu předložených pozitivních tvrzení ohodnotili zákazníci IKEA slovy „souhlasím“ či „velmi souhlasím“. Tyto výsledky všeobecně značí velmi kladný vztah respondentů z řad zákazníků IKEA ke zvoleným dimenzím image prodejny IKEA a ke společnosti jako takové (i poslední dvě otázky č. 26 a 27 směřované k všeobecnému postoji ke společnosti IKEA byly zákazníky zodpovězeny velmi kladně – průměr 4,335 viz příloha číslo 7). Dalším indikátorem kladného hodnocení IKEA od respondentů z řad zákazníků je fakt, že celkový průměr všech odpovědí na prvních 25 otázkách je také větší než 4 (konkrétně 4,06).

Nejvyšší průměr odpovědí (nejkladnější ohodnocení) získalo jedno z tvrzení týkající se stanovené dimenze produkt („*IKEA nabízí široký sortiment v oblasti zařízení domácností.*“ - průměr odpovědí 4,52), a pak také výrok z dimenze prostředí v obchodu („*Produkty společnosti IKEA jsou vystaveny inspirujícím způsobem.*“ – průměr 4,51). Na druhou stranu vůbec nejnižší průměrná odpověď byla naměřena v souvislosti s ohodnocením výroku, který patří do kategorie úrovně služeb („*IKEA má dobré vyřizování reklamací.*“). Zde je třeba zmínit, že i tento nejméně pozitivně ohodnocený výrok získal průměr 3,45, což znamená, že i zde zákazníci průměrně na tento výrok odpověděli někde mezi možnostmi „neumím posoudit“ a „souhlasím“.

Výzkum tedy prokázal, že čeští zákazníci IKEA potvrdili všeobecně známý fakt, že IKEA vystavuje svůj široký sortiment produktů velice inspirujícím způsobem a dále že zákazníci

pravděpodobně nemají buď vůbec žádnou (odpověď neumím posoudit), anebo nemají úplně nejlepší zkušenost s nabízenými službami v oblasti vyřizování reklamací.

### **5.1.3 Deskriptivní statistika odpovědí managerů prodejny IKEA na hostitelském trhu**

Management prodejny IKEA v Praze na Černém mostě ohodnotil většinu výroků souvisejících se stanovenými dimenzemi ještě pozitivněji než zákazníci (v 19-ti z 25 případů, viz příloha číslo 6). Navíc odpovědi managerů na předložené výroky dosáhly průměr přes 4,00 u 22 ze 25 tvrzení, přičemž celkový průměr činil 4,31. Nejlépe byl managementem v průměru ohodnocen výrok, který se vztahuje k dimenzi úrovně servisu (*„IKEA má dobré vyřizování reklamací.“* – průměr 4,78), což se byl paradoxně nejhůře ohodnocený výrok zákazníky IKEA, což samo osobě svědčí o jisté mezeře ve vnímání tohoto atributu dimenze Servis mezi managementem a zákazníky dané prodejny IKEA.

Tento výsledek je první náznak určitého nedostatku sebereflexe na straně zaměstnanců IKEA. Provedený výzkum tedy ukázal, že vnímání managementu se u některých stanovených dimenzí image prodejny poměrně značně liší od vnímání zákazníků.

Vůbec nejnižší průměr odpovědí managementu IKEA dostaly výroky popisující dimenze pohodlnost při nákupu a personál (*„Rozvržení produktů v obchodě mi usnadňuje nalezení požadovaného produktu“* a *„Personál společnosti IKEA je mi k dispozici, když potřebuji.“* - oba průměr 3,67).

Tento výsledek napovídá, že manažeři IKEA jsou si patrně vědomi možnosti zlepšení orientace v prodejně a dostupnosti personálu a pravděpodobně to vnímají to jako velice důležitou součást jejich práce.



Druhá část dotazníku (příloha číslo 4) zkoumala důležitost stanovených dimenzí image prodejny. Respondenti (jak management, tak zákazníci) v ní byli požádáni o stanovení pořadí důležitosti předem určených dimenzí image prodejny IKEA od jedné (nejdůležitější) do sedmi (nejméně důležitá). Následující tabulka číslo 2 prezentuje výsledky pořadí jednotlivých dimenzí pro management i zákazníky IKEA.

**Tabulka č. 2: Rozdíly ve vnímání důležitosti stanovených dimenzí image prodejny IKEA mezi managementem a zákazníky**

| <b>Prodejna IKEA Černý most</b> |                         |                          |
|---------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| <b>Pořadí</b>                   | <b>Management (N=9)</b> | <b>Zákazníci (N=195)</b> |
| <b>1</b>                        | Produkt / Personál      | Produkt                  |
| <b>2</b>                        | -                       | Cena                     |
| <b>3</b>                        | Servis                  | Servis                   |
| <b>4</b>                        | Cena                    | Pohodlnost               |
| <b>5</b>                        | Charakter/Pověst        | Personál                 |
| <b>6</b>                        | Prostředí v obchodu     | Prostředí v obchodu      |
| <b>7</b>                        | Pohodlnost              | Charakter/Pověst         |

*Pozn.: 1=Nejdůležitější, 7= Nejméně důležitá*

Tabulka č. 2 ilustruje, že jak pro management, tak pro zákazníky je nejdůležitější dimenzí image prodejny produkt, dále se oba vzorky respondentů shodují na pořadí dimenzí servisu (3. místo) a prostředí v obchodu (až 6. pořadí). V pořadí ostatních dimenzí však již shoda neexistuje. Nejmarkantnější rozdíl v odpovědích obou vzorků se týká vnímání personálu. Management označil spolu s produktem i personál jako nejdůležitější dimenzi, čímž se značně liší od názoru zákazníků, kteří personál nepovažují za tak důležitou dimenzi image prodejny (až na 5. pořadí). Zákazníci navíc dle uskutečněného výzkumu považují cenu a pohodlnost nákupu za důležitější dimenze image prodejny, než jak je vnímá management dané prodejny. Management naopak všeobecně považuje za důležitější charakter a pověst IKEA, než je tomu v případě oslovených zákazníků.

Odpovědi obou vzorků respondentů na druhou část dotazníku tak opět ukázali určitou nespojitost ve vnímání stanovených dimenzí image prodejny mezi managery a zákazníky dané prodejny.

Na druhou stranu je ale zároveň třeba také zmínit, že management vnímá shodně se zákazníky důležitost produktu, servisu a prostředí v obchodu, což by na druhou stranu mohlo svědčit o určité informovanosti managementu o vnímání důležitostí těchto dimenzí zákazníky.

## **5.2 Testování spolehlivosti odpovědí v první části dotazníku**

Každá ze sedmi stanovených dimenzí image prodejny (produkt, servis, personál, pohodlnost, cena, prostředí v obchodu a charakter/pověst) byla zkoumána pomocí několika výroků. Například vnímání Ceny bylo zkoumáno pomocí tvrzení číslo 12-14, a proto musí být testována spolehlivost získaných odpovědí. Spolehlivost odpovědí může být určena testováním shody, které ukáže, jak výroky pomocí nichž se zkoumá nějaký koncept drží při sobě jako jeden soubor/celek (Sekaran 2003, str.307). Ke specifikování toho, jak jsou k sobě odpovědi na výroky v jednom souboru (náležící k jedné dimenzi image prodejny) pozitivně korelovány, může být použit koeficient spolehlivosti zvaný *Cronbach Alfa* (Sekaran 2003).

Koeficient Cronbach Alfa byl vypočítán statistickým programem SPSS pro všechny získané odpovědi, aby autor zjistil průměrnou vzájemnou korelaci mezi odpověďmi na výroky použitými k měření každé ze sedmi stanovených dimenzí image prodejny zvlášť. Výsledky tohoto koeficientu mohou kolísat v intervalu od nuly do jedné. Malhotra a Birks (2003, str.314) píše, že je-li hodnota tohoto koeficientu větší než 0,6, tak je to obecně bráno jako známka toho, že je mezi výroky, měřící stejný koncept (dimenzi image prodejny), uspokojivá vzájemná vnitřní korelace. Na základě tohoto poznatku byla zmíněná hranice 0,6 použita i v této studii.

Dalším důvodem pro počítání tohoto koeficientu byla případná možnost zredukování počtu otázek na minimum, čímž by se zjednodušila zejména pozdější analýza stanovených hypotéz. Zkombinováním všech odpovědí na výroky měřící jednu dimenzi (např. cenu) a zjištěním

vzájemné pozitivní vnitřní korelace mezi nimi (koeficient Cronbach Alfa je větší než 0,6), je pak možné tyto výroky sloučit v jeden.

Tvrzení 26 a 27 nebyla začleněna do žádné ze zkoumaných dimenzí image IKEA, protože zkoumají celkový postoj zákazníků ke společnosti, a proto odpovědi na tyto otázky nebyly ani testovány pomocí koeficientu Cronbach Alfa.

Přesné výsledky statistických testů měřících koeficienty Cronbach Alfa pro výroky zkoumající stanovené dimenze jednotlivě jsou prezentovány v příloze číslo 8, shrnutí těchto výsledků je popsáno v následujících odstavcích.

Produkt (tvrzení 1-3): Koeficient Cronbach Alfa se rovná 0,531, což je méně než 0,6. Tento výsledek znamená, že tyto 3 proměnné nemohou být spojeny v jednu.

Servis (tvrzení 4-6): Koeficient Cronbach Alfa se rovná 0,634, což je více než požadovaných 0,6, proto mohou být tyto 3 proměnné sloučeny do jedné, kterou autor nazval „Suma dimenze SERVIS“.

Personál (tvrzení 7 a 8): V tomto případě byl testovaný koeficient roven 0,652, což znamená, že i tyto proměnné mohou být sloučeny v jednu s názvem „Suma dimenze PERSONÁL“.

Pohodlnost (tvrzení 9-11 a 18): Při testování koeficientu Cronbach Alfa v souvislosti s dimenzí Pohodlnost bylo zjištěno, že odpovědi na tvrzení číslo 18 (*„Rozvržení produktů v obchodě mi usnadňuje nalezení požadovaného produktu.“*) byly blížeji korelovány k dimenzi Pohodlnost než k dimenzi Prostředí v obchodu, pod kterou bylo toto tvrzení původně klasifikováno. Proto bylo tvrzení číslo 18 zakomponováno do tří tvrzení měřících dimenzi Pohodlnost. Výsledný koeficient Cronbach Alfa, který vznikl sloučením čtyřech zmíněných výroků, činil 0,608, což opět znamená, že tato čtyři tvrzení mohou být sloučena do jednoho s názvem „Suma dimenze POHODLNOST“.

Cena (tvrzení 12-14): V případě ceny byl naměřený koeficient také vyšší než požadovaná hranice (0,796), tudíž zde opět mohla být všechna tři tvrzení pro tuto dimenzi sloučena v jedno pojmenované „Suma dimenze CENA“.

Prostředí v prodejně (výroky 15-17): I v tomto případě byl testovaný koeficient větší než 0,6 (přesně 0,723), což opět umožnilo spojit tvrzení, související s touto dimenzí image prodejny, v jedno – „Suma dimenze PROSTŘEDÍ V PRODEJNĚ“.

Charakter/Pověst (výroky 19-25): Také výroky pro poslední stanovenou dimenzi je možné spojit dohromady do jednoho (koeficient Cronbach Alfa se rovná 0.801) s názvem “Suma dimenze CHARAKTER a POVĚST”.

Statistická analýza popsaná výše tak umožnila autorovi nejen testovat spolehlivost odpovědí na výroky určené ke zkoumání jednotlivých dimenzí image prodejny IKEA, ale také snížit počet proměnných z původních 25 na 9, což autorovi usnadnilo další analýzu v souvislosti s testováním hypotéz, prezentovaných na konci 2.kapitoly této práce. Nově získané proměnné, jejich průměry a směrodatné odchylky pro zkoumaný vzorek respondentů ukazuje následující tabulka.

**Tabulka č. 3: Testování spolehlivosti odpovědí - nově získané proměnné**

| Proměnné   | Zákazníci (N=195) |           |
|--|-------------------|-----------|
|  | Průměr            | Sm. odch. |
| 1. Produkty z IKEA jsou kvalitní.                            | 3,96              | 0,73      |
| 2. Produkty IKEA mají dobrý design a jsou moderní.           | 4,39              | 0,64      |
| 3. IKEA nabízí široký sortiment oblasti zařízení domácností. | 4,52              | 0,56      |
| Suma dimenze SERVIS  | 3,62              | 0,61      |
| Suma dimenze PERSONÁL  | 3,74              | 0,71      |
| Suma dimenze POHODLNOST                                      | 4,32              | 0,47      |
| Suma dimenze CENA  | 3,94              | 0,61      |
| Suma dimenze PROSTŘEDÍ V PRODEJNĚ                            | 4,47              | 0,46      |
| Suma dimenze CHARAKTER a POVĚST                              | 3,95              | 0,47      |

Koeficient spolehlivosti Cronbach Alfa dosáhl uspokojivých hodnot (více než 0,6) při testování vzájemné korelace mezi odpověďmi na otázky, náležící ke stejným dimenzím image prodejny, u všech zkoumaných dimenzí kromě dimenze Produkt. Tento výsledek potvrdil vysokou spolehlivost naměřených odpovědí u provedeného výzkumu.

Skutečnost, že odpovědi na tvrzení patřící dimenzi Produkt nemohly být označeny za dostatečně spolehlivé, a tudíž nebyly ani sloučeny v jeden celek, by mohla být částečně

vysvětlena tím, že tyto výroky popisují značně odlišné vlastnosti produktů IKEA a jsou tudíž velmi rozdílné (od otázky na kvalitu produktu, design, až po šířku sortimentu-příloha číslo 4, otázky 1-3).

### 5.3 Testování stanovených hypotéz

Pro lepší vysvětlení samotného testování hypotéz, vymezených na konci Teoretické části této práce, je nejprve třeba vyjasnit rozdíl mezi nulovou a alternativní hypotézou. *Nulová hypotéza* je definována jako jednoznačný vztah mezi dvěma proměnnými, jako například když je rozdíl mezi průměry dvou vzorků respondentů roven nule (nebo konečné číslo). Nulová hypotéza je obvykle vyjádřena tak, že neexistuje statisticky významný rozdíl mezi dvěma skupinami. Sekaran (2003, str.105)

Stanovené hypotézy  $H_{1a}$  a  $H_{1b}$  jsou tzv. *alternativními hypotézami* a jsou přesným opakem nulových hypotéz (obecně popsáných výše) pojmenovaných v této práci jako  $H_{0a}$  a  $H_{0b}$ .

Po formulaci nulových a alternativních hypotéz je nutné zvolit hladinu významnosti pro testování nulových hypotéz. Pro účely této práce byla zvolena typická hodnota hladiny významnosti tj. 0,05. To znamená, že pravděpodobnost vzniku chyby 1. druhu, což je chyba, která nastane, když je zamítnuta nulová hypotéza, která ve skutečnosti platí, je 5%. Proto je-li naměřená hladina významnosti méně než 0,05, je nulová hypotéza odmítnuta a alternativní hypotéza potvrzena. (Malhotra a Birks 2003, p.762, 770)

Ke zkoumání hypotéz, které všeobecně zkoumají rozdíly mezi proměnnými, se podle škály měření proměnných používají dvě různé metody; *parametrické* a *neparametrické testy*. Neparametrické testy nebyly v této práci použity, protože se v nich proměnné měří buď na nominální nebo na ordinální škále. Naproti tomu parametrické testy přepokládají, že proměnné jsou měřeny na intervalové škále. (Malhotra a Birks 2003) Parametrické testy byly v této práci použity ke zkoumání hypotéz, protože v první části dotazníku bylo všech 27 tvrzení měřeno na intervalové škále a stanovené hypotézy byly testovány na odpovědích z 1. části dotazníku. Při statistické analýze byl aplikován nejznámější parametrický test zvaný T-test.

Stanovená hypotéza  $H_{1a}$  (s nulovou hypotézou  $H_{0a}$ ) zkoumala porovnání vnímání velkého vzorku respondentů (zákazníci IKEA,  $N=195$ ) a malého (management IKEA,  $N=9$ ), proto byl proveden tzv. *One-Sample T-test*. Na druhé straně hypotéza  $H_{1b}$  (s nulovou hypotézou  $H_{0b}$ ) zkoumala vnímání zákazníků vzhledem ke dvěma skupinám proměnných (stanovené hmatatelné a nehmatatelné dimenze image prodejny). Proto byly v tomto případě vybrány a zprůměrnovány všechny odpovědi týkající se zvolených čtyřech dimenzí (produkt, prostředí v prodejně-hmatatelné a servis a charakter/pověst-nehmatatelné) a byl proveden tzv. *Paired – Samples T-test*. (Malhotra a Birks 2003, p.47)

### 5.3.1 Výsledky testování stanovených hypotéz

Hypotézy  $H_{1a}$  a  $H_{0a}$  simultánně navrhuje, že by měla a zároveň neměla existovat statisticky významná mezera ve vnímání image prodejny IKEA mezi manažery a zákazníky dané prodejny.

*$H_{1a}$ : Na hostitelském trhu existuje široká mezera ve vnímání dimenzí image prodejny mezinárodního maloobchodního řetězce mezi managementem prodejny a samotnými zákazníky.*

$H_{0a}$  je nulovou hypotézou k výše zmíněné alternativní hypotéze  $H_{1a}$ .

*$H_{0a}$ : Na hostitelském trhu neexistuje mezera ve vnímání dimenzí image prodejny u mezinárodního maloobchodního řetězce mezi managementem prodejny a samotnými zákazníky.*

Následující tabulka číslo 4 prezentuje výsledky T-testu měřeného za účelem potvrzení či vyvrácení navržených hypotéz  $H_{1a}$  a  $H_{0a}$

**Tabulka č. 4: Výsledky provedeného One-Sample T-Testu**

| Proměnné   | IKEA Česká republika (Černý most) |           |                   |           |                |                              |
|--|-----------------------------------|-----------|-------------------|-----------|----------------|------------------------------|
|  | Management (N=9)                  |           | Zákazníci (N=195) |           | Rozdíl, T-test |                              |
|  | Průměr                            | Sm. odch. | Průměr            | Sm. odch. | Rozdíl         | T-test - hladina významnosti |
| 1. Produkty z IKEA jsou kvalitní.                            | 4,11                              | 0,33      | 3,96              | 0,73      | 0,15           | 0,01*                        |
| 2. Produkty IKEA mají dobrý design a jsou moderní.           | 4,44                              | 0,53      | 4,39              | 0,64      | 0,05           | 0,27                         |
| 3. IKEA nabízí široký sortiment oblasti zařízení domácností. | 4,67                              | 0,5       | 4,52              | 0,56      | 0,15           | 0,00*                        |
| Suma dimenze SERVIS  | 4,41                              | 0,61      | 3,62              | 0,61      | 0,79           | 0,00*                        |
| Suma dimenze PERSONÁL  | 4,06                              | 0,86      | 3,74              | 0,71      | 0,32           | 0,00*                        |
| Suma dimenze POHODLNOST                                      | 4,11                              | 0,86      | 4,32              | 0,47      | -0,21          | 0,00*                        |
| Suma dimenze CENA  | 4,37                              | 0,76      | 3,94              | 0,61      | 0,43           | 0,00*                        |
| Suma dimenze PROSTŘEDÍ V PRODEJNĚ                            | 4,56                              | 0,53      | 4,47              | 0,46      | 0,09           | 0,01*                        |
| Suma dimenze CHARAKTER a POVĚST                              | 4,3                               | 0,7       | 3,95              | 0,47      | 0,32           | 0,00*                        |

Poznámka: \* se rovná statistické významnosti při 95% intervalu spolehlivosti

Výsledky T-testu v tabulce číslo 4 ukazují, že existují statisticky významné rozdíly (hladina významnosti je menší než 0,05) ve vnímání image prodejny IKEA mezi managery a zákazníky tohoto mezinárodního maloobchodního řetězce u osmi z devíti zkoumaných proměnných. To znamená, že stanovená nulová hypotéza  $H_{0a}$  byla ve většině (osm z devíti zkoumaných proměnných) odmítnuta a alternativní hypotéza  $H_{1a}$  byla potvrzena. Zároveň tabulka prezentuje fakt, že manažeři v průměru ohodnotili tvrzení související se všemi zvolenými dimenzemi image prodejny pozitivněji než zákazníci s výjimkou dimenze Pohodlnost, kterou ale ve srovnání se zákazníky nesprávně považují za nejméně důležitou ze všech stanovených dimenzí (tabulka číslo 2)..

Provedený výzkum tak ve značné míře potvrdil teorii, prezentovanou v modelu od Parasuraman a kol. (1985), protože prokázal existenci mezery ve vnímání dimenzí image prodejny vybraného mezinárodního maloobchodního řetězce IKEA mezi managementem prodejny a samotnými zákazníky na hostitelském trhu v České republice.

Hypotéza  $H_{1b}$  předpokládá, že zákazníci vnímají zvolené hmatatelné dimenze image prodejny (produkt a prostředí v prodejně) pozitivněji než nehmataelné (servis a charakter/pověst).

*$H_{1b}$ : Hmatatelné aspekty tvořící image prodejny vybraného mezinárodního maloobchodního řetězce jsou zákazníci na hostitelském trhu vnímány lépe (pozitivněji) než nehmataelné.*

Nulová hypotéza  $H_{0b}$  je opak k výše zmíněné alternativní hypotéze  $H_{1b}$  a říká, že neexistuje statisticky významný rozdíl mezi vnímáním stanovených hmatatelných a nehmataelných dimenzí image prodejny zákazníci.

*$H_{0b}$ : Hmatatelné aspekty tvořící image prodejny vybraného mezinárodního maloobchodního řetězce jsou zákazníci na hostitelském trhu vnímány stejně jako nehmataelné.*

Následující tabulky č. 5 a 6 ukazují výsledky Paired – Samples T-testu provedeného za účelem testování hypotézy  $H_{1b}$ .

**Tabulka č. 5: Deskriptivní statistika – stanovené hmatatelné/nehmatatelné dimenze**

| Statistiky párových vzorků |                    | Průměr | N   | Směrodatná odchylka |
|----------------------------|--------------------|--------|-----|---------------------|
| Pár 1                      | Průměr hmatatelné  | 4,3359 | 195 | ,41441              |
|                            | Průměr nehmataelné | 3,8007 | 195 | ,45018              |

**Tabulka č. 6: Výsledky Paired-Samples T-testu**

| Paired-Samples T-test |  | Párové rozdíly |                        |  |         | T-test -<br>hladina<br>významnosti |
|-----------------------|--|----------------|------------------------|--|---------|------------------------------------|
|                       |  | Průměr         | Směrodatná<br>odchylka | 95% Interval<br>spolehlivosti<br>rozdílu |         |                                    |
|                       |  |                |                        | Nižší                                    | Vyšší   |                                    |
| Pár 1                 | Průměr hmatatelné –<br>Průměr nehmatatelné | 0,53519        | 0,39313                | 0,47967                                  | 0,59072 | 0,000                              |

Výsledky Paired-Samples T-testu prezentované v tabulkách číslo 5 a 6 plně potvrdily hypotézu  $H_{1b}$ , že existuje statisticky významný rozdíl mezi tím, jak zákazníci vnímají stanovené hmatatelné a nehmataelné dimenze image prodejny a že hmatatelné aspekty image prodejny IKEA jsou zákazníci vnímány pozitivněji než nehmataelné.



Uskutečněný výzkum tak potvrdil teorii prezentovanou v Burt a Carralero-Encinas (2000), že nehmatatelné komponenty image prodejny se na hostitelském trhu složitěji vytvářejí a zákazníkům trvá, než jim porozumí a začnou je pozitivně vnímat. Na druhou stranu teorie říká, že hmatatelné dimenze image prodejny se mnohem jednodušeji přenášejí a na hostitelském trhu komunikují již v krátkém období.

## Kapitola 6

### NÁVRH DOPORUČENÍ PRO MANAGEMENT FIRMY IKEA

---

*Tato kapitola je věnována doporučením a návrhům pro management IKEA v Praze na Černém mostě co se týká možného zlepšení stávající situace v souvislosti s tématem a dosaženými výsledky této diplomové práce.*

---

#### 6.1 Doporučení a návrhy pro management IKEA

Nejprve je třeba zmínit, že tato studie prokázala pro management prodejny IKEA v Praze na Černém mostě určitě velmi pozitivní skutečnost, že čeští zákazníci vnímají stanovené dimenze image prodejny a zkoumanou společnost jako takovou celkově velmi kladně. Tato oblíbenost je pravděpodobně z velké části způsobená cenovou dostupností všech nabízených výrobků IKEA nejširším vrstvám společnosti a účinností celkové koncepce a strategie společnosti prezentované v kapitole 3.

Výsledky uskutečněného výzkumu ukázaly, že v prodejnách IKEA převážně nakupují mladí lidé či začínající rodiny, jež si zařizují svou domácnost a že typický zákazník prodejny IKEA pravděpodobně žije v páru, zařizuje si byt a rodinu. Tento poznatek by mohl management využít k cílenějším marketingovým aktivitám a marketingové komunikaci více zaměřené na tuto cílovou skupinu zákazníků spíše než na celou populaci.

Provedený výzkum také poukázal na negativní fakt, že vnímání managementu se u některých stanovených dimenzí image prodejny značně liší od vnímání zákazníků. Manageři vnímají většinu stanovených dimenzí image prodejny mnohem pozitivněji než samotní zákazníci. Toto ukazuje na určitý nedostatek sebereflexe vrcholných zaměstnanců IKEA a potřebu většího přizpůsobení se a poznání "reality" reprezentované názorem zákazníků. Management prodejny IKEA v Praze na Černém mostě a v ČR všeobecně by se tak pravděpodobně měl více informovat a následně přizpůsobit vnímání image prodejen IKEA svým zákazníkům. Kdyby se toto stalo, management IKEA by pak pravděpodobně zjistil, že realita reprezentovaná vnímáním image dané prodejny IKEA v ČR zákaznicky není úplně tak růžová, jak by pracovníci IKEA nejspíš očekávali. To by následně management přinutilo k provedení příslušných opatření, které by byly v zájmu obou zkoumaných skupin.

Management zkoumané prodejny IKEA by dle získaných výsledků výzkumu pravděpodobně měl také klást větší důraz zejména na zlepšení dimenze Servis (nehmatatelná dimenze image prodejny-rychlost, úroveň služeb a vyřizování reklamací), protože zde byl naměřen jednoznačně největší rozdíl mezi kladným vnímáním této dimenze managementem a "realitou" v podobně vnímání zákazníků.

Na základě výsledků této práce by také bylo pravděpodobně účinné a pro obě strany (jak management tak zákazníci) prospěšné, kdyby management prodejny IKEA v Praze na Černém mostě učinil určitá korektivní opatření v souvislosti s rozdílným vnímáním důležitosti některých stanovených dimenzí image prodejny. Zodpovědnost za personál (podřízení manažerů) a jejich práci spolu s dlouhodobou snahou o vytvoření dobré pověsti společnosti zřejmě tvoří významnou část práce managementu, který důležitost těchto dvou stanovených dimenzí image prodejny pravděpodobně poněkud přeceňuje. Naopak by zřejmě bylo užitečné, kdyby se manažeři vžili více do postojů svých zákazníků a přikládali vyšší důležitost ceně prodáváných výrobků a pohodlnosti při nákupu.

Tento výzkum navíc prokázal pro management společnosti IKEA důležitou skutečnost, že nehmatatelné komponenty image prodejny se na hostitelském trhu složitěji vytvářejí a zákazníkům trvá, než jim porozumí a začnou je pozitivně vnímat na rozdíl od hmatatelných dimenzí image prodejny, které se mnohem jednodušeji přenášejí a na hostitelském trhu komunikují již v krátkém období. Management IKEA by měl tuto informaci vzít v potaz a začlenit tento poznatek do svých marketingových aktivit a strategií.

Na základě provedené studie autor upozorňuje a zároveň zdůrazňuje nutnost kontinuálně hodnotit a kontrolovat rozdíly ve vnímání image prodejen mezi zákazníky a managementem na hostitelských trzích u všech mezinárodních maloobchodních společností všeobecně. Mezinárodní maloobchodní společnosti by si měly být navíc vědomy možnosti rozdílného vnímání důležitosti dimenzí image svých prodejen mezi nimi a samotnými zákazníky prodejny.

## Kapitola 7

### ZÁVĚR

---

*Tato kapitola stručně sumarizuje výsledky této diplomové práce v souvislosti s cíly stanovenými v úvodu této práce, prezentuje její teoretické příspěvky a nakonec diskutuje některá omezení práce a možnosti dalšího budoucího výzkumu.*

---

#### 7.1 Stručné shrnutí výsledků práce

Prvním z cílů této diplomové práce bylo zjistit, jak zákazníci v České Republice vnímají celkovou image jedné z prodejen mezinárodního maloobchodního řetězce IKEA. Provedený výzkum prokázal, že zákazníci v České republice mají všeobecně velmi pozitivní vztah ke všem zvoleným dimenzím image prodejny IKEA i ke společnosti jako takové.

Dalším cílem pak bylo zjistit, jak management dané prodejny na hostitelském trhu vnímá image své prodejny a v jakém rozsahu je její vnímání odlišné od vnímání samotných zákazníků, kteří danou prodejnu navštěvují. Výsledky výzkumu ve velké míře prokázaly, že existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání image prodejny mezi oběma zkoumanými vzorky respondentů. Výzkum také potvrdil, že manažeři prodejny IKEA v Praze na Černém mostě hodnotí stanovené dimenze image prodejny ještě pozitivněji než zákazníci. Provedený výzkum tak potvrdil teorii, prezentovanou v modelu od Parasuraman a kol. (1985), která poukazuje na existenci mezery mezi vnímáním zákaznických očekávání managementem a postoji samotných zákazníků.

Nakonec si tato práce kladla za cíl nalézt jasnější odpověď na otázku, zda jsou některé z aspektů image prodejny (hmatatelné či nehmatatelné) zkoumaným řetězcem úspěšněji komunikovány vůči zákazníkům (jsou zákazníci vnímány pozitivněji) na hostitelském trhu či nikoli. Uskutečněný výzkum potvrdil teorii prezentovanou v Burt a Carralero-Encinas (2000), když prokázal, že existuje statisticky významný rozdíl mezi tím, jak zákazníci vnímají stanovené hmatatelné (produkt a prostředí v prodejně) a nehmatatelné (servis a charakter/pověst) dimenze image prodejny a že hmatatelné aspekty image prodejny IKEA jsou zákazníci vnímány pozitivněji než nehmatatelné.

## **7.2 Teoretické přínosy práce**

Velmi málo předchozího výzkumu bylo věnováno vnímání image fyzických prodejen u jednotlivých maloobchodních řetězců v mezinárodním kontextu na hostitelském trhu. Tato práce přispívá k relativně malému množství literatury věnované této oblasti tím, že potvrdila předchozí výsledky (Burt a Carralero-Encinas 2000) a některé z modelů (Parasuraman a kol. 1985).

Tato práce zejména zaplnila důležitou mezeru ve zvolené oblasti výzkumu tím, že simultánně zkoumala vnímání image prodejny jak zákazníci, tak jejím managementem, což ještě nebylo v akademickém výzkumu realizováno.

Tento výzkum byl navíc jedinečný tím, že zkombinoval poznatky z existující literatury z oblasti mezinárodního maloobchodu s elementy literatury související se servisním managementem, což je další důležitý příspěvek této práce k existující literatuře.

## **7.3 Omezení práce a doporučení pro možný budoucí výzkum**

Autor této práce čelil značným časovým a finančním omezením, proto je možné, že metoda výběru respondentů, velikost vzorku respondentů a čas věnovaný provedení samotného výzkumu mohl být větší. Podobný budoucí výzkum, který by získal primární data od většího počtu respondentů při různých příležitostech (ne jen v jeden den), by jistě vedl ke zvýšené možnosti zevšeobecnit výsledky. Tato možnost by byla jednoznačně také podpořena, kdyby byl sběr dat proveden ve více prodejnách IKEA v České republice a ne jen v Praze na Černém mostě, anebo kdyby bylo k výzkumu vybráno více mezinárodních maloobchodních řetězců.

V této práci bylo použito sedm kategorií image prodejny, kterým bylo připsáno 25 tvrzení která respondenti hodnotili pomocí pěti bodové Likertovy škály. Autor si je vědom, že pravděpodobně existují další pro zákazníky i management důležité atributy image prodejen, které v této práci nebyly zkoumány. Proto by se mohl budoucí výzkum pokusit zjistit, jaké jiné atributy image prodejen považují zákazníci i management za důležité, a případně využít k tomuto výzkumu kvalitativní strategii výzkumu k podrobnějšímu zachycení postojů respondentů.

Autor této práce si je také plně vědom, že na vnímání image prodejny IKEA v České republice oběma vzorky respondentů mají také vliv kulturní, ekonomické či politické faktory zkoumaného trhu, které tato práce nezahrnuje. Bližší zkoumání těchto vlivů spolu s provedením výzkumu na více hostitelských trzích současně je další potenciální oblast, na kterou by se budoucí výzkum mohl zaměřit.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

---

### A. Knihy

Bryman, A. and Bell, E (2003) *Business Research Methods*. Oxford University Press.

Churchill, G.A. and Iacobucci, D (2005), *Marketing Research: Methodological Foundations*, 9e, Thomson South-Western

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. and Lowe, A. (2002) *Management Research: An Introduction*, 2nd edition. Sage, London.

Grönroos, Ch. (2000), *Service Management and Marketing: A customer relationship management approach*, 2nd edition, John Wiley & Sons, Ltd.

Malhotra, N. K. & Birks, D. F. (2003) *Marketing Research: An Applied Approach*, Pearson Education, New York

McGoldrick, P. (2002), *Retail Marketing*, 2nd Ed, McGraw Hill, Berkshire.

Kapferer, J.N. (2004) *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, Kogan Page, London

Sekaran, U. (2003), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 4th Edition, John Wiley & Sons, Inc

Yin, R. K. (1994) *Case Study Research: design & methods*. Thousand Oaks, Sage Publications Inc.

## B. Odborné články

Alexander, N. and Myers, H. (2000) The Retail Internationalization Process, *International Marketing Review*, 17(4): 334–353.

Andersen, O. (1993) On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis, *Journal of International Business Studies*, 24(2): 209-231.

Arnold, S.J., Oum, T.H. & Tigert, D.J. (1983) Determinant Attributes in Retail Patronage: Seasonal, Temporal, Regional, and International Comparisons, *Journal of Marketing Research*, 20(2): 149-157

Axinn, C.N. & Matthyssens, P. (2001) Limits of Internationalization Theories in an Unlimited World, *International Marketing Review*, 19(5): 436-449

Baker, J., Grewal, D. & Parasuraman, A. (1994) The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image. *Journal of Academic Marketing Science*, 22(4): 328– 39.

Birtwistle, G., Clarke, I. & Freathy, P (1999) Store Image in the UK Fashion Sector: Consumer versus Retailer Perceptions, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 9(1): 1–16

Birtwistle, G & Shearer, L. (2001) Consumer Perception of Five UK Fashion Retailers, *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 5(1) 9-18

Brown, S. & Burt, S. (1992) Conclusion - Retail Internationalization: Past Imperfect, Future Imperative, *European Journal of Marketing*; 26(8/9): 80-84

Burt, S & Carralero-Encinas, J. (2000), The Role of Store Image in Retail Internationalisation, *International Marketing Review*, 17(4/5): 433-453

Burt, S. & Sparks, L. (2002) Corporate Branding, Retailing, and Retail Internationalization, *Corporate Reputation Review*, 5(2/3): 194-217

Burt, S & Mavrommatis, A. (2006) The International Transfer of Store Brand Image *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(4): 395 – 413

Chang, Chih-Hon & Tu, Chia-Yu (2005) Exploring Store Image, Customer Satisfaction and Customer Loyalty Relationship: Evidence from Taiwanese Hypermarket Industry, *Journal of American Academy of Business*, 7(2): 197-202

Dawson, J. (2001) Strategy and Opportunism in European Retail Internationalization, *British Journal of Management*, 12(4): 253-266

Dunning, J.H. (2000), The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity, *International Business Review*, 9(2): 163-190

Dupuis, M. & Prime, N (1996), Business Distance and Global Retailing: A Model for Analysis of Key Success/Failure Factors, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 24(11): 30–38



Hartman, K.B. & Spiro, R.L. (2005) Recapturing Store Image in Customer-based Store Equity: A Construct Conceptualization, *Journal of Business Research*, 58(8): 1112-1120

James Don L.; Durand Richard M, & Dreves, R. (1976) The Use of a Multi-Attribute Attitude Model in a Store Image Study, *Journal of Retailing*, 52(2): 23-34

Javalgi R.G. Griffith, D.A. White, D.S. (2003) An Empirical Examination of Factors Influencing the Internationalization of Service Firms, *The Journal of Services Marketing* 17 (2/3): 185-201

Johanson, J & Vahlne J.E. (1977) The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments *Journal of International Business Studies*, 8(1): 23-32.

Jonsson, A. & Elg, U. (2006) Knowledge and Knowledge Sharing in Retail Internationalization: IKEA's Entry into Russia, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(2): 239 – 256

Kasulis, J.J. & Lusch, R.F (1981) Validating the Retail Store Image Concept, *Academy of Marketing Science*, 9(4): 419-435

Konzelmann, S.J., Wilkinson, F., Craypo, C. & Aridi, R (2005) The Export of National Varieties of Capitalism: The Cases of Wal-Mart and Ikea, Working Paper, *University of Cambridge*, (Available from <http://www.cbr.cam.ac.uk/pdf/WP314.pdf>)

Kunkel, J.H. and Berry, L.L. (1968) A Behavioural Conception of Retail Image, *Journal of Marketing*, 32: 21–27

Levitt, T. (1983), The Globalization of Markets, *Harvard Business Review*, 61(3): 92-103

Lindquist, J.D. (1974) Meaning of Image: a Survey of Empirical and Hypothetical Evidence, *Journal of Retailing*, 50(4):29–38

Mazursky, D & Jacoby, J. (1986) Exploring the Development of Store Images. *Journal of Retailing*, 62 (Summer):145– 65.

McDougall, G.H.G. & Fry, J.N. (1974), Combining Two Methods of Image Measurement: Semantic Differential and Open-End Technique, *Journal of Retailing*, 50(4): 53-61

McGoldrick, P. J. & Ho, S.S.L (1992) International Positioning: Japanese Department Stores in Hon Kong, *European Journal of Marketing*, 26(8/9): 61-73

McGoldrick, P.J. (1998) Spatial and Temporal Shifts in the Development of International Retail Images, *Journal of Business Research*, 42(2): 189–196

Menezes, D & Elbert, N.F. (1979) Alternate Semantic Scaling Formats for Measuring Store Image: An evaluation, *Journal of Marketing Research*, 16(1): 80-87

- Normann, R. & Ramirez, R. (1993) From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy, *Harvard Business Review*, 71(4): 65-78
- Oppewal, H. & Timmermans, H. (1997) Retailer Self-perceived Store Image and Competitive Position, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 7(1): 41-59
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1985) A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 49(4): 41-50
- Porter, S.S & Claycomb, C. (1997) The Influence of Brand Recognition on Retail Store Image, *Journal Of Product & Brand Management*, 6(6): 373-387
- Reardon, J., Miller, C.E. & Coe, B. (1995) Applied Scale Development: Measurement of Store Image, *Journal of Applied Business Research*, 11(4): 85-93
- Samli, A.C., Kelly, J.P., & Hunt, H.K. (1998) Improving the Retail Performance by Contrasting Management- and Customer-Perceived Store Images: A Diagnostic Tool for Corrective Action, *Journal of Business Research*, 43 (1), 27–38
- Salmon, W. and Tordjman, A. (1989) The Internationalisation of Retailing, *International Journal of Retailing*, 4(2): 3-16
- Samiee, S. (1999) The Internationalization of Services: Trends, Obstacles and Issues *Journal of Services Marketing*, 13(4): 319-336
- Simpson, E.M. and Thorpe, D.I. (1995), A Conceptual Model of Strategic Considerations for International Retail Expansion, *Service Industries Journal*, 5(4):16-24.
- Solomon, B. (1991), A Swedish Company Corners the Business, *Worldwide Management Review*, 80(4):10-13
- Stern, B.L., Bush, R.F. & Hair, H.F. (1977) The Self-Image/Store Image Matching Process: An Empirical Test, *The Journal of Business*, 50(1): 63-69.
- Sternquist, B. (1997) International expansion of US retailers, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 25(8/9): 262–269.
- Thang, D.C.L & Tan, B.L.B (2003) Linking Consumer Perception to Preference of Retail Stores: An Empirical Assessment of the Multi-Attributes of Store Image, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(4): 193–200
- Zimmer, M. R. & Golden, L. L. (1988) Impressions of Retail Stores: A Content Analysis of Consumer Images, *Journal of Retailing*, 64 (3): 265-294

### **C. Internetové zdroje**

Datamonitor (2006) *Global Retailing*, Industry Profile (Accessed on 2007-04-18) Available from: <http://www.marketlineinfo.com.ludwig.lub.lu.se/library/Download.aspx?R=C9AD3938-4DE0-4E27-A556-2FE0DAAFC8B&pType=MarketProfile&itemHref=C9AD3938-4DE0-4E27-A556-2FE0DAAFC8B.pdf>

Webové stránky IKEA  
[www.ikea.com](http://www.ikea.com)  
[franchisor.ikea.com](http://franchisor.ikea.com)

Mamia, Tero (2006) Lecture at: Tempare University, “Quantitative Research Methods & SPSS Basic Course” – <http://www.uta.fi/~tero.mamia/opetus/luennot/lecture1.pdf>

### **D. Další zdroje:**

Dahlvig, Anders (2007) přednáška na univerzitě v Lundu – předmět BUS 801, (17-10-2006)

Jöunerheim, Po (2007) přednáška na univerzitě v Lundu - předmět BUS 804, (13-03-2007)

Brožura IKEA Koncernen: Facts and Figures 2006, Corporate PR, IKEA Services AB, September 2006

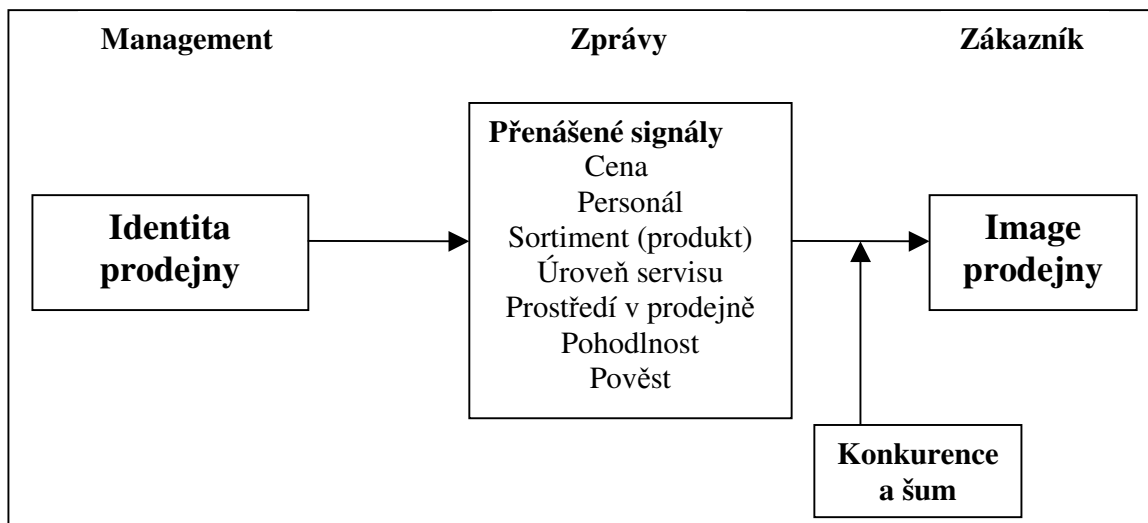
## PŘÍLOHY

### Příloha číslo 1: Determinanty image prodejen – souhrn použité literatury

| <b>Determinanty<br/>maloobchodních prodejen</b> | <b>Martineau, 1958</b> | <b>Lindquist, 1974</b> | <b>McGoldrick a Ho, 1992</b> | <b>Thang a Tan, 2003</b> | <b>Oppewal a Timmermans,<br/>1997</b> | <b>Burt a Carralero-Encinas,<br/>2000</b> | <b>Porter a Claycomb (1997)</b> | <b>Birtwistle et al (1999)</b> | <b>McGoldrick, 1998</b> | <b>Samli et al, 1998</b> |
|---|------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------|---------------------------------------|---|---------------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------|
| Zboží/Kvalita produktů                          |                        | X                      | X                            | X                        | X                                     |   |                                 | X                              | X                       | X                        |
| Úroveň servisu                                  |                        | X                      | X                            | X                        | X                                     | X   |                                 |                                | X                       | X                        |
| Klientela                                       |                        | X                      |                              |                          |                                       |   |                                 |                                |                         |                          |
| Vybavení prodejny                               |                        | X                      | X                            |                          |                                       |   | X                               |                                |                         |                          |
| Personál  | X                      |                        |                              |                          |                                       |   | X                               | X                              | X                       | X                        |
| Pohodlnost                                      |                        | X                      |                              |                          |                                       |   |                                 |                                |                         | X                        |
| Propagace                                       | X                      | X                      | X                            |                          | X                                     |   |                                 |                                |                         |                          |
| Prostředí v prodejně                            |                        | X                      | X                            | X                        | X                                     |   | X                               |                                | X                       |                          |
| Institucionální faktory                         |                        | X                      |                              |                          |                                       |   |                                 |                                |                         |                          |
| Po prodejní služby                              |                        | X                      |                              |                          |                                       |   |                                 | X                              | X                       |                          |
| Přístupnost                                     |                        |                        |                              | X                        |                                       |   |                                 |                                |                         |                          |
| Pověst  |                        |                        | X                            | X                        |                                       | X   |                                 | X                              | X                       |                          |
| Cena  |                        |                        | X                            |                          | X                                     | X   |                                 | X                              | X                       | X                        |
| Znalost produktů personálem                     |                        |                        |                              |                          | X                                     |   | X                               |                                |                         |                          |
| Poloha prodejny                                 |                        |                        | X                            |                          | X                                     |   |                                 |                                |                         |                          |
| Sortiment produktů                              |                        |                        | X                            |                          | X                                     | X   | X                               | X                              | X                       | X                        |
| Moderní sortiment                               |                        |                        | X                            |                          | X                                     |   | X                               | X                              | X                       |                          |
| Výstava produktů                                |                        |                        | X                            |                          | X                                     |   |                                 |                                | X                       |                          |
| Dekorace  |                        |                        |                              |                          | X                                     |   |                                 |                                |                         |                          |
| Rozvržení prodejny                              | X                      |                        | X                            |                          |                                       |   |                                 | X                              | X                       | X                        |
| Symboly a barvy                                 | X                      |                        |                              |                          |                                       |   |                                 |                                |                         |                          |
| Fyzické charakteristiky                         |                        |                        |                              |                          |                                       | X   | X                               |                                |                         | X                        |
| Charakter prodejny                              |                        |                        |                              |                          |                                       | X   |                                 |                                |                         |                          |
| Spolehlivost                                    |                        |                        | X                            |                          |                                       |   |                                 |                                |                         |                          |
| Ochota personálu                                |                        |                        | X                            |                          |                                       |   | X                               |                                | X                       |                          |
| Začlenění veřejnosti                            |                        |                        |                              |                          |                                       |   |                                 |                                |                         | X                        |

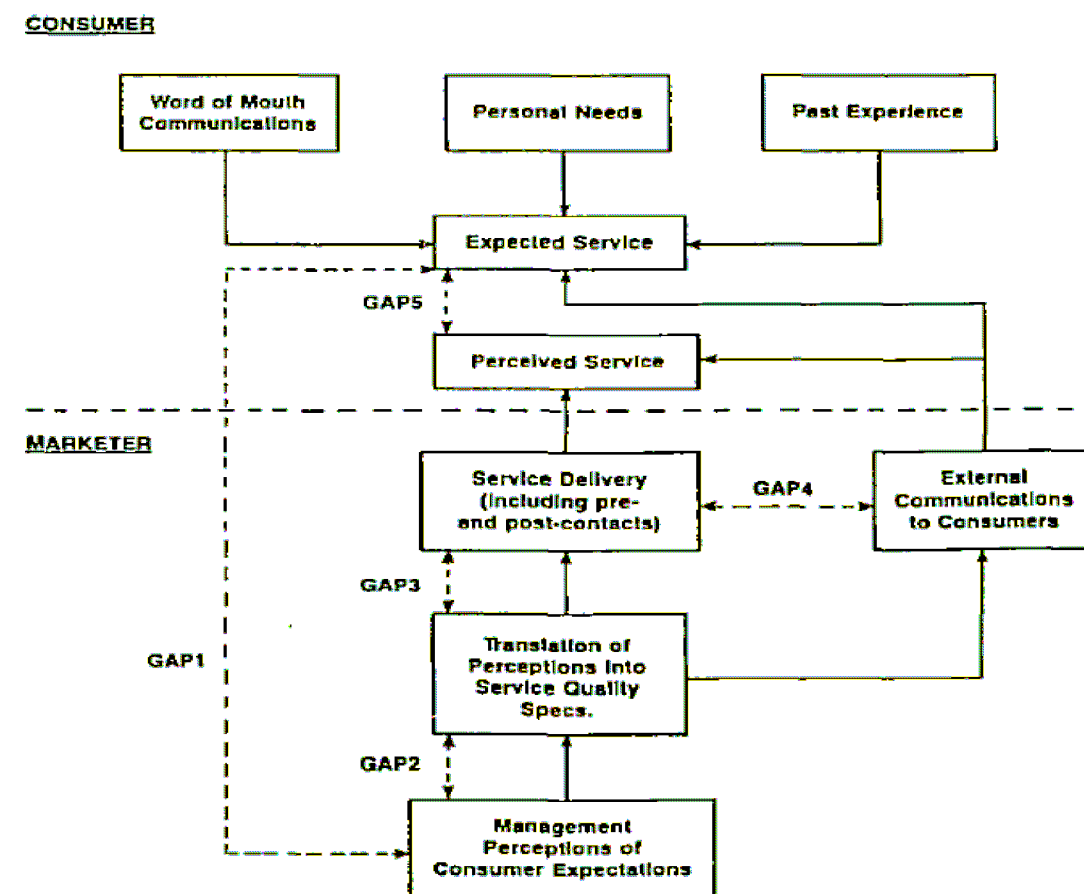
## Příloha číslo 2: Teoretické modely - mezera mezi vnímáním managementu a zákazníky

### A: Identita a image prodejny



Zdroj: Adaptováno z Kapferer (2004, str. 98)

### B: Koncepční model kvality servisu



Zdroj: Parasuraman a kol. (1991, str. 337)

### Příloha číslo 3: Prodejny IKEA

| <b>Země</b>            | <b>Počet<br/>prodejen</b> | <b>Rok vstupu<br/>na trh</b> | <b>Franšízy</b>         | <b>Počet<br/>prodejen</b> |
|------------------------|---------------------------|------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Austrálie              | 3                         | 1981                         | Austrálie               | 1                         |
| Rakousko               | 6                         | 1977                         | Spojené Arabské Emiráty | 2                         |
| Belgie                 | 6                         | 1984                         | Řecko                   | 2                         |
| Kanada                 | 11                        | 1976                         | Hongkong                | 3                         |
| Čína                   | 4                         | 1998                         | Island                  | 1                         |
| <b>Česká republika</b> | <b>4</b>                  | <b>1991</b>                  | Izrael                  | 1                         |
| Dánsko                 | 4                         | 1969                         | Kuvajt                  | 1                         |
| Finsko                 | 2                         | 1996                         | Malajsie                | 1                         |
| Francie                | 19                        | 1983                         | Nizozemí                | 1                         |
| Německo                | 40                        | 1976                         | Saudská Arábie          | 2                         |
| Maďarsko               | 2                         | 1990                         | Singapur                | 2                         |
| Itálie                 | 11                        | n/a                          | Španělsko               | 4                         |
| Japonsko               | 2                         | 2006                         | Tchaj-wan               | 4                         |
| Nizozemí               | 11                        | 1978                         | Turecko                 | 1                         |
| Norsko                 | 5                         | 1963                         | USA                     | 1                         |
| Polsko                 | 7                         | 1991                         |                         |                           |
| Portugalsko            | 1                         | 2004                         |                         |                           |
| Rusko                  | 8                         | 2000                         |                         |                           |
| Slovensko              | 1                         | 1995                         |                         |                           |
| Španělsko              | 8                         | 1996                         |                         |                           |
| Švédsko                | 16                        | 1958                         |                         |                           |
| Švýcarsko              | 6                         | 1973                         |                         |                           |
| Velká Británie         | 13                        | 1987                         |                         |                           |
| USA                    | 28                        | 1985                         |                         |                           |
| <b><u>Celkem</u></b>   | <b>218</b>                |                              |                         | <b>27</b>                 |

Zdroj: [www.IKEA-group.IKEA.com](http://www.IKEA-group.IKEA.com)

## **Příloha číslo 4: Dotazník**

Dobrý den,

jmenuji se Jiří Vojtěch, jsem studentem magisterského programu na Technické univerzitě v Liberci (obor podniková ekonomika). Rád bych Vás tímto požádal o pomoc při psaní mé diplomové práce, jejíž cílem je zkoumat vnímání prodejen společnosti IKEA v ČR.

Vaše pomoc spočívá pouze ve vyplnění přiloženého dotazníku, což Vám zabere maximálně 5 minut. Velmi tak pomůžete autorovi tohoto výzkumu.

Mnohokrát děkuji za ochotu a pomoc.

Jiří Vojtěch (student 5. ročníku Technické univerzity v Liberci)

**A: Prosíme, ohodnot'te následující tvrzení:**

|   | Velmi<br>souhlasím       | Souhlasím                | Neumím<br>posoudit       | Nesouhlasím              | Velmi<br>nesouhlasím     |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Produkty z IKEA jsou kvalitní.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Produkty IKEA mají dobrý design a jsou moderní.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. IKEA nabízí široký sortiment v oblasti zařízení domácností.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. IKEA poskytuje rychlé služby zákazníkům (krátká doba čekání na kase před zaplacením).  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. IKEA nabízí vysokou úroveň zákaznických služeb.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. IKEA má dobré vyřizování reklamací.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Personál společnosti IKEA je mi k dispozici, když potřebuji.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Personál IKEA je zdvořilý, nápomocný a má dobré znalosti o prodáváných produktech.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Obchody IKEA nabízí širokou škálu příslušenství, zajišťující pohodlný nákup (např. dostatečné parkovací prostory, občerstvení, toalety, hřiště pro děti atd.). | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Obchody IKEA mají vyhovující otevírací dobu.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. IKEA nabízí vše pod jednou střechou, co se týká domácího zařízení.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. IKEA nabízí odpovídající ceny za své produkty.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. Vztah mezi cenou a kvalitou v IKEA je dobrý.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Ceny v IKEA jsou nízké ve srovnání s podobnými obchody.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Obchody IKEA jsou čisté a uklizené.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. Produkty společnosti IKEA jsou vystaveny inspirujícím způsobem.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. Prostředí v obchodech IKEA je příjemné.   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



18. Rozvržení produktů v obchodě mi usnadňuje nalezení požadovaného produktu.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

19. IKEA vyzařuje moderní a inovativní image.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

20. IKEA je obchod s domácím zařízením světové třídy.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

21. IKEA zřetelně reprezentuje švédský/skandinávský styl.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

22. IKEA slouží širokému okruhu zákazníků.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

23. IKEA nabízí lepší každodenní život.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

24. IKEA má nadřazenou image ve srovnání s jinými obchody, prodávajícími zařízení do domácností.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

25. IKEA je důvěryhodná společnost.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

26. Celkově jsem spokojen s nákupy v IKEA.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

27. Celkově mám ke společnosti IKEA pozitivní postoj.

|                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|

**B: Prosíme, seřad'te dle důležitosti pro Vás následující faktory souvislosti s firmou IKEA (od 1-nejdůležitější do 7-nejméně důležitý):**

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Personál                         |  |
| Pověst a charakter IKEA          |  |
| Kvalita, sortiment a typ výrobků |  |
| Cena                             |  |
| Úroveň služeb                    |  |
| Prostředí v obchodu              |  |
| Pohodlnost při nákupu            |  |

**C: Profil respondenta:**

Pohlaví: Muž ☐ Žena ☐

Věk: 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ nad 55 let ☐

Kolik dospělých osob (včetně Vás) žije ve Vaší domácnosti? \_\_\_\_\_

Kolik dětí žije ve Vaší domácnosti? \_\_\_\_\_

Kolikrát jste již navštívili obchody IKEA?

První návštěva ☐ 2-4 krát ☐ 5-9 krát ☐ 10-19 krát ☐ 20 krát či více ☐

Jak dlouho již máte nějakou zkušenost s obchody společnosti IKEA?

Méně než 1 rok ☐ 1-2 roky ☐ 2-5 let ☐ 5-10 let ☐ 10-20 let ☐ 20 a více let ☐

**Děkuji mnohokrát za spolupráci při mém výzkumu!!!**

## Příloha číslo 5: Profilové charakteristiky vzorku zákazníků IKEA

|  |                |          |
|--|----------------|----------|
| Vzorek (počet) respondentů<br><b>N = 195</b> |                |          |
| <b>Pohlaví</b>                               | <b>Četnost</b> | <b>%</b> |
| Muž  | 68             | 35       |
| Žena   | 121            | 62       |
| Chybějící odpověď                            | 6              | 3        |
| <b>Věk</b>                                   | <b>Četnost</b> | <b>%</b> |
| 18-25  | 21             | 10.8     |
| 26-35  | 90             | 46.2     |
| 36-45  | 43             | 22.1     |
| 46-55  | 21             | 10.8     |
| Přes 55                                      | 17             | 8.7      |
| Chybějící odpověď                            | 3              | 1.5      |
| <b>Počet dospělých osob v domácnosti</b>     | <b>Četnost</b> | <b>%</b> |
| 1  | 21             | 10.8     |
| 2  | 106            | 54.4     |
| 3  | 34             | 17.4     |
| 4  | 19             | 9.7      |
| 5  | 5              | 2.6      |
| 6  | 1              | 0.5      |
| Chybějící odpověď                            | 9              | 4.6      |
| <b>Počet dětí v domácnosti</b>               | <b>Četnost</b> | <b>%</b> |
| 0  | 93             | 47.7     |
| 1  | 66             | 33.8     |
| 2  | 28             | 14.4     |
| 3  | 1              | 0.5      |
| 4  | 2              | 1.0      |
| 5  | 1              | 0.5      |
| 7  | 0              | 0.0      |
| Chybějící odpověď                            | 4              | 2.1      |
| <b>Počet návštěv prodejen IKEA</b>           | <b>Četnost</b> | <b>%</b> |
| První návštěva                               | 5              | 2.6      |
| 2 to 4                                       | 25             | 12.8     |
| 5 to 9                                       | 39             | 20.0     |
| 10 to 19                                     | 37             | 18.9     |
| 20 a víc                                     | 87             | 44.6     |
| Chybějící odpověď                            | 2              | 1.0      |
| <b>Doba zkušenosti s IKEA</b>                | <b>Četnost</b> | <b>%</b> |
| Méně než 1 rok                               | 11             | 5.6      |
| 1 až 2 roky                                  | 23             | 11.8     |
| 2 až 5 let                                   | 73             | 37.4     |
| 5 až 10 let                                  | 57             | 29.2     |
| 10 až 20 let                                 | 25             | 12.8     |
| 20 a více let                                | 2              | 1.0      |
| Chybějící odpověď                            | 4              | 2.1      |

## Příloha číslo 6: Deskriptivní statistika – ohodnocení 25 tvrzení (vytvořené dimenze image prodejny) managementu a zákazníků IKEA

| Zkoumaná tvrzení   | Management (N=9) |            | Zákazníci (N=195) |           | Rozdíl |
|--|------------------|------------|-------------------|-----------|--------|
|  | Průměr           | Směr.odch. | Průměr            | Sm. odch. |        |
| 1. Produkty z IKEA jsou kvalitní.  | 4,11             | 0,33       | 3,96              | 0,73      | 0,15   |
| 2. Produkty IKEA mají dobrý design a jsou moderní.   | 4,44             | 0,53       | 4,39              | 0,64      | 0,05   |
| 3. IKEA nabízí široký sortiment v oblasti zařízení domácností.   | 4,67             | 0,50       | 4,52              | 0,56      | 0,14   |
| 4. IKEA poskytuje rychlé služby zákazníkům (krátká doba čekání na kase před zaplacením).   | 4,00             | 0,87       | 3,57              | 0,95      | 0,43   |
| 5. IKEA nabízí vysokou úroveň zákaznických služeb.   | 4,44             | 0,53       | 3,83              | 0,82      | 0,62   |
| 6. IKEA má dobré vyřizování reklamací.   | 4,78             | 0,44       | 3,45              | 0,80      | 1,33   |
| 7. Personál IKEA je zdvořilý, nápomocný a má dobré znalosti o prodávaných produktech.  | 4,44             | 0,73       | 3,84              | 0,75      | 0,60   |
| 8. Personál společnosti IKEA je mi k dispozici, když potřebuji.  | 3,67             | 1,00       | 3,63              | 0,85      | 0,04   |
| 9. Obchody IKEA nabízí širokou škálu příslušenství, zajišťující pohodlný nákup (např. dostatečné parkovací prostory, občerstvení, toalety, hřiště pro děti atd.) | 4,44             | 0,53       | 4,43              | 0,67      | 0,01   |
| 10. Obchody IKEA mají vyhovující otevírací dobu.   | 4,22             | 0,97       | 4,48              | 0,66      | -0,26  |
| 11. IKEA nabízí vše pod jednou střechou, co se týká domácího zařízení.   | 4,11             | 0,93       | 4,41              | 0,64      | -0,29  |
| 12. IKEA nabízí odpovídající ceny za své produkty.   | 4,56             | 0,53       | 4,07              | 0,69      | 0,48   |
| 13. Vztah mezi cenou a kvalitou v IKEA je dobrý.   | 4,56             | 0,53       | 4,04              | 0,67      | 0,52   |
| 14. Ceny v IKEA jsou nízké ve srovnání s podobnými obchody.  | 4,00             | 1,22       | 3,70              | 0,87      | 0,30   |
| 15. Obchody IKEA jsou čisté a uklizené.  | 4,56             | 0,53       | 4,47              | 0,51      | 0,09   |
| 16. Produkty společnosti IKEA jsou vystaveny inspirujícím způsobem.  | 4,33             | 0,71       | 4,51              | 0,54      | -0,17  |
| 17. Prostředí v obchodech IKEA je příjemné.  | 4,67             | 0,50       | 4,44              | 0,64      | 0,23   |
| 18. Rozvržení produktů v obchodě mi usnadňuje nalezení požadovaného produktu.  | 3,67             | 1,00       | 3,95              | 0,77      | -0,29  |
| 19. IKEA vyzařuje moderní a inovativní image.  | 4,22             | 0,97       | 4,28              | 0,63      | -0,06  |
| 20. IKEA je obchod s domácím zařízením světové třídy.  | 4,33             | 0,71       | 3,82              | 0,81      | 0,51   |
| 21. IKEA zřetelně reprezentuje švédský/skandinávský styl.  | 4,44             | 0,53       | 3,85              | 0,79      | 0,60   |
| 22. IKEA slouží širokému okruhu zákazníků.   | 4,44             | 0,53       | 4,11              | 0,66      | 0,34   |
| 23. IKEA nabízí lepší každodenní život.  | 4,22             | 0,67       | 3,52              | 0,83      | 0,50   |
| 24. IKEA má nadřazenou image ve srovnání s jinými obchody prodávajícími zařízení do domácností.  | 3,75             | 1,04       | 4,06              | 0,82      | -0,31  |
| 25. IKEA je důvěryhodná společnost.  | 4,67             | 0,50       | 4,04              | 0,67      | 0,63   |

**CELKOVÝ PRŮMĚR**

**4, 31**

**4, 06**

Poznámka: 5= Velmi souhlasím,; 1= velmi nesouhlasím,

\* znamená statisticky významný rozdíl v odpovědích při 95% intervalu spolehlivosti (T-test)

## Příloha číslo 7: Ohodnocení všeobecných tvrzení zákazníky IKEA

|   | Průměr | Sm. odch. |
|---|--------|-----------|
| 26. Celkově jsem spokojen s nákupy v IKEA.            | 4,32   | 0,54      |
| 27. Celkově mám ke společnosti IKEA pozitivní postoj. | 4,35   | 0,56      |

**CELKOVÝ PRŮMĚR** **4,335**

*Poznámka: 5= Velmi souhlasím; 1= velmi nesouhlasím*

## Příloho číslo 8: Výsledky testů Cronbach Alfa

### Produkt:

Statistika spolehlivosti

|               |                  |
|---------------|------------------|
| Cronbach Alfa | Počet proměnných |
| <b>0,531</b>  | 3                |

Matice vzájemné korelace proměnných

| PRODUKT  | 1. Produkty z IKEA jsou kvalitní. | 2. Produkty IKEA mají dobrý design a jsou moderní. | 3. IKEA nabízí široký sortiment v oblasti zařízení domácností |
|--|-----------------------------------|--|---|
| 1. Produkty z IKEA jsou kvalitní.                              | 1,000                             | 0,352  | 0,180   |
| 2. Produkty IKEA mají dobrý design a jsou moderní.             | 0,352                             | 1,000  | 0,301   |
| 3. IKEA nabízí široký sortiment v oblasti zařízení domácností. | 0,180                             | 0,301  | 1,000   |

### Servis:

Statistika spolehlivosti

|               |                  |
|---------------|------------------|
| Cronbach Alfa | Počet proměnných |
| <b>0,634</b>  | 3                |

Matice vzájemné korelace proměnných

| SERVIS   | 4. IKEA poskytuje rychlé služby zákazníkům (krátká doba čekání na kase před zaplacením). | 5. IKEA nabízí vysokou úroveň zákaznických služeb. | 6. IKEA má dobré vyřizování reklamací. |
|--|--|--|--|
| 4. IKEA poskytuje rychlé služby zákazníkům (krátká doba čekání na kase před zaplacením). | 1,000  | 0,449  | 0,284                                  |
| 5. IKEA nabízí vysokou úroveň zákaznických služeb.                                       | 0,449  | 1,000  | 0,368                                  |
| 6. IKEA má dobré vyřizování reklamací.   | 0,284  | 0,368  | 1,000                                  |

## **Personál:**

### Statistika spolehlivosti

|               |                  |
|---------------|------------------|
| Cronbach Alfa | Počet proměnných |
| 0,652         | 2                |

### Matice vzájemné korelace proměnných

| PERSONÁL  | 7. Personál IKEA je zdvořilý, nápomocný a má dobré znalosti o prodáváných produktech. | 8. Personál společnosti IKEA je mi k dispozici, když potřebuji. |
|---|---|---|
| 7. Personál IKEA je zdvořilý, nápomocný a má dobré znalosti o prodáváných produktech. | 1,000   | 0,492   |
| 8. Personál společnosti IKEA je mi k dispozici, když potřebuji.                       | 0,492   | 1,000   |

## **Pohodlnost:**

### Statistika spolehlivosti

|               |                  |
|---------------|------------------|
| Cronbach Alfa | Počet proměnných |
| 0,608         | 4                |

### Matice vzájemné korelace proměnných

| POHODLNOST  | 9. Obchody IKEA nabízí širokou škálu příslušenství, zajišťující pohodlný nákup (např. dostatečné parkovací prostory, občerstvení, toalety, hřiště pro děti atd.). | 10. Obchody IKEA mají vyhovující otevírací dobu. | 11. IKEA nabízí vše pod jednou střechou, co se týká domácího zařízení. | 18. Rozvržení produktů v obchodě mi usnadňuje nalezení požadovaného produktu. |
|---|---|--|--|---|
| 9. Obchody IKEA nabízí širokou škálu příslušenství, zajišťující pohodlný nákup (např. dostatečné parkovací prostory, občerstvení, toalety, hřiště pro děti atd.). | 1,000   | 0,493  | 0,198  | 0,287   |
| 10. Obchody IKEA mají vyhovující otevírací dobu.  | 0,493   | 1,000  | 0,290  | 0,249   |
| 11. IKEA nabízí vše pod jednou střechou, co se týká domácího zařízení.  | 0,198   | 0,290  | 1,000  | 0,242   |
| 18. Rozvržení produktů v obchodě mi usnadňuje nalezení požadovaného produktu.   | 0,287   | 0,249  | 0,242  | 1,000   |

### **Cena:**

Statistika spolehlivosti

Matice vzájemné korelace proměnných

|                           |                     |   |  |  |   |
|---------------------------|---------------------|---|--|--|---|
| Cronbach<br>Alfa<br>0,796 | Počet<br>proměnných | <b>CENA</b>   | 12. IKEA nabízí odpovídající ceny za své produkty. | 13. Vztah mezi cenou a kvalitou v IKEA je dobrý. | 14. Ceny v IKEA jsou nízké ve srovnání s podobnými obchody. |
|                           | 3                   | 12. IKEA nabízí odpovídající ceny za své produkty.          | 1,000  | 0,658  | 0,569   |
|                           |                     | 13. Vztah mezi cenou a kvalitou v IKEA je dobrý.            | 0,658  | 1,000  | 0,519   |
|                           |                     | 14. Ceny v IKEA jsou nízké ve srovnání s podobnými obchody. | 0,569  | 0,519  | 1,000   |

### **Prostředí v obchodu:**

Statistika spolehlivosti

Matice vzájemné korelace proměnných

|                           |                     |   |   |   |   |
|---------------------------|---------------------|---|---|---|---|
| Cronbach<br>Alfa<br>0,723 | Počet<br>proměnných | <b>PROSTŘEDÍ V OBCHODU</b>  | 15. Obchody IKEA jsou čisté a uklizené. | 16. Produkty společnosti IKEA jsou vystaveny inspirujícím způsobem. | 17. Prostředí v obchodech IKEA je příjemné. |
|                           | 3                   | 15. Obchody IKEA jsou čisté a uklizené.                             | 1,000                                   | 0,415   | 0,463                                       |
|                           |                     | 16. Produkty společnosti IKEA jsou vystaveny inspirujícím způsobem. | 0,415                                   | 1,000   | 0,532                                       |
|                           |                     | 17. Prostředí v obchodech IKEA je příjemné.                         | 0,463                                   | 0,532   | 1,000                                       |

**Charakter/Pověst:****Statistika spolehlivosti**

|                  |                     |
|------------------|---------------------|
| Cronbach<br>Alfa | Počet<br>proměnných |
| 0,801            | 7                   |

**Matice vzájemné korelace proměnných**

|  | 19. IKEA<br>vyzařuje<br>moderní a<br>inovativní<br>image. | 20. IKEA<br>je obchod<br>s domácím<br>zařízením<br>světové<br>třídy. | 21. IKEA<br>zřetelně<br>reprezentuje<br>švédský/skan<br>dinávský<br>styl. | 22. IKEA<br>slouží<br>širokému<br>okruhu<br>zákazníků. | 23. IKEA<br>nabízí lepší<br>každodenní<br>život. | 24. IKEA má<br>nadřazenou image<br>ve srovnání<br>s jinými obchody<br>prodávajícími<br>zařízení do<br>domácností. | 25. IKEA je<br>důvěryhodná<br>společnost. |
|--|---|--|---|--|--|---|---|
| 19. IKEA<br>vyzařuje<br>moderní a<br>inovativní<br>image.  | 1,000   | 0,482  | 0,336   | 0,277  | 0,411  | 0,387   | 0,271                                     |
| 20. IKEA je<br>obchod<br>s domácím<br>zařízením<br>světové<br>třídy.   | 0,482   | 1,000  | 0,451   | 0,327  | 0,452  | 0,327   | 0,328                                     |
| 21. IKEA<br>zřetelně<br>reprezentuje<br>švédský/skan<br>dinávský<br>styl.  | 0,336   | 0,451  | 1,000   | 0,438  | 0,460  | 0,272   | 0,385                                     |
| 22. IKEA<br>slouží<br>širokému<br>okruhu<br>zákazníků.   | 0,277   | 0,327  | 0,438   | 1,000  | 0,418  | 0,250   | 0,230                                     |
| 23. IKEA<br>nabízí lepší<br>každodenní<br>život.   | 0,411   | 0,452  | 0,460   | 0,418  | 1,000  | 0,422   | 0,368                                     |
| 24. IKEA má<br>nadřazenou<br>image ve<br>srovnání<br>s jinými<br>obchody,<br>prodávajícími<br>i zařízení do<br>domácností. | 0,387   | 0,327  | 0,272   | 0,250  | 0,422  | 1,000   | 0,380                                     |
| 25. IKEA je<br>důvěryhodná<br>společnost.  | 0,271   | 0,328  | 0,385   | 0,230  | 0,368  | 0,380   | 1,000                                     |



